

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení procesů výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Evaluation of Employee Selection and Recruitment Processes in a Selected Organization

Student: Bc. Lucie Tomečková

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Tomečková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení procesů výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané
organizaci
Evaluation of Employee Selection and Recruitment Processes in a
Selected Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců
 5. Interpretace výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. Edinburg: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68174-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty



„Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě 15. 7. 2015

Lucie Tomečková
.....
Bc. Lucie Tomečková

Obsah

1 Úvod	3
2 Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců.....	5
2.1 Personální plánování	5
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	6
2.3 Proces přijímání zaměstnanců.....	19
2.4 Metody diplomové práce	25
3 Charakteristika organizace	29
3.1 Základní údaje o společnosti	29
3.2 Historie a profil společnosti.....	30
3.3 Organizační struktura společnosti.....	31
3.4 Předmět podnikání společnosti.....	32
3.5 Současnost společnosti	32
3.6 Zaměstnanci společnosti	33
4 Analýza současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců	35
4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti K-net	35
4.2 Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net	42
4.3 Analýza procesu výběru a přijímání zaměstnanců	45
4.4 Povinnosti organizace vůči státním orgánům	54
5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení.....	55
5.1 Návrhy a doporučení	56
6 Závěr	59
Seznam použité literatury	61
Seznam zkratk.....	63
Seznam příloh.....	65
Příloha 1 Organizační struktura společnosti.....	1
Příloha 2 Algoritmus pro výběrový pohovor	1
Příloha 3 Seznam otázek na produktivitu při výběrovém pohovoru.....	1
Příloha 4 Rozhovor s personalistkou společnosti K-net	1
Příloha 5 Rozhovor s vedoucím divize Výroba.....	1
Příloha 6 Rozhovor s novým zaměstnancem.....	1

1 Úvod

Proces výběru a přijímání zaměstnanců je důležitou činností většiny organizací, protože právě lidé jsou jejich základem. Úspěch organizace a její konkurenceschopnost je závislý na lidské práci a pracovním chování. Získání a výběr schopných a spokojených zaměstnanců patří mezi klíčové činnosti firmy. Vybrat správného zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje dobře propracovaný systém procesu výběru a přijímání. Personalista při výběru nového zaměstnance nikdy nemá jistotu, že vybraný uchazeč se hodí na nabízené pracovní místo. Předpokladem úspěšnosti organizace je znát si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů, vědět že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv.

Právě z důvodu stálé potřeby lidí v organizaci se tato diplomová práce bude zabývat posuzováním procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci a především návrhy a doporučeními na jeho zlepšení.

Cílem této diplomové práce je analyzovat, vyhodnotit a posoudit současný stav systému výběru a přijímání zaměstnanců a předložit návrhy na zlepšení tohoto procesu. Zaměřit se na zdroje, ze kterých organizace získává a vybírá vhodné zaměstnance a metody, kterých organizace využívá k získávání a výběru zaměstnanců. Pomocí zvolených metod by měl být posouzen současný stav výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci. Mezi metody analýzy bude spadat analýza podnikové dokumentace, rozhovory s personalistou, stálým zaměstnancem a novým zaměstnancem a pozorování přijímacího procesu přímo v organizaci.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí. První část se bude týkat teoretických poznatků získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, čerpaných z odborných knih a internetových zdrojů. Získávání zaměstnanců je součástí jejich výběru, proto je v této diplomové práci rovněž obsaženo.

Druhá část se bude věnovat představení organizace, které se v této diplomové práci bude posuzovat proces výběru a přijímání zaměstnanců.

Ve třetí části bude popsán proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Tyto informace o procesu budou čerpány z interních dokumentů společnosti, informací z personálního oddělení a ze stanovených metod této práce.

Čtvrtá část se bude zabývat výsledky posuzovaného procesu, kde budou shromážděny a vyhodnoceny a také budou doporučeny návrhy na změnu procesu výběru a přijímání zaměstnanců.

2 Teoretická východiska výběru a přijímání zaměstnanců

Tato kapitola se věnuje personálnímu plánování, následně procesu výběru zaměstnanců, jeho kritériím a metodám, které k výběru slouží. Dále je zde popsán proces přijímání zaměstnanců a vznik pracovního poměru. Závěr kapitoly obsahuje zvolené metody této diplomové práce.

2.1 Personální plánování

Personální plánování podle Hook a Foot (2002) označuje také jako „plánování lidských zdrojů“. Personální plánování rozpoznává potřebu pracovních sil ve společnosti i zdroje pokrytí této potřeby. Úkolem je dosažení dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách a jejich schopnostech a nabídkou pracovních sil ve společnosti i mimo ni. Dále je úkolem personálního plánování soustavné propojování a sladění individuálních zájmů zaměstnanců se zájmy konkrétní společnosti, soustavně usilovat o spojení zaměstnancových životních a pracovních cílů s cíli společnosti, ve které pracují (Koubek, 2007).

Podle Dvořákové (2007) je personální plánování důležitý faktor a východisko, které slouží procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Samotné plánování lidských zdrojů vychází z personální strategie, kterou by společnost měla mít vytvořenou, zejména se souladem s podnikovou strategií.

Personální plánování zajišťuje společnosti pracovní síly, které se vyznačují těmito znaky:

- pracovních sil je dostatek (kvantita),
- disponují potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- mají pro společnost požadované osobnostní charakteristiky,
- jsou optimálně motivované a rozmístěné na pracovní místa i do organizačních celků celé společnosti,
- vyznačují se dostatečnou flexibilitou a jsou připravené na změny ve společnosti
- je možné je získat v určeném času s přiměřenými náklady (Koubek, 2009).

Podle Armstronga (2002) cíle personálního plánování závisí do jisté míry na jejich konkrétních vnitřních podmínkách, kde těmito podmínkami rozumíme zejména:

- druh práce, tzn. okruh činností, kterými se společnost zabývá,
- struktura společnosti a její velikost z hlediska počtu zaměstnanců.

Obecné cíle společnosti, které by v rámci personálního plánování měly být sledovány, lze částečně určit nebo vytipovat:

- získat a udržet si zaměstnance s dovednostmi, zkušenostmi a schopnostmi, které společnost potřebuje,
- předcházet problémům s nedostatkem nebo přebytkem zaměstnanců,
- snižovat závislost společnosti na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů pomocí vzdělávání a rozvoje těchto zaměstnanců.

Během personálního plánování by se měl brát ohled na to, jak je složité na určité pracovní místa získat a vybrat skutečně kvalifikované zaměstnance a po jak dlouhou dobu trvá následně jejich adaptace, než začnou vydávat optimální výkony. Některé společnosti zaměstnávají pouze na určitou dobu (např. tři měsíce) méně kvalifikovaného uchazeče, přičemž dále hledají takového zaměstnance, který bude odpovídat požadovaným předpokladům, kvalifikací a bude pro společnost opravdovým přínosem (Koubek, 2007).

Personální plánování je tzv. základem pro samotné získávání, výběru a přijímání zaměstnance, které na personální plánování navazuje. Toto plánování by mělo být pečlivě rozvrhnuté, naplánované a vytvořené, aby byl tento proces efektivně zakončen přijmutím vhodného kandidáta o zaměstnání.

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců patří mezi důležitou část procesu výběru a přijímání zaměstnanců do společnosti. Aby společnost mohla uchazeče a budoucí zaměstnance vybrat a přijmout, musí ho první získat. V tomto procesu figurují dvě strany – na jedné je společnost, která poptává zaměstnance na trhu práce a na druhé straně samotný zájemce o práci, který na tomto trhu práce svoji práci nabízí. Tento zájemce může být zaměstnanec dané společnosti, který si přeje změnit své dosavadní pracovní místo, nebo to může být zájemce z vnějšku společnosti, z tzv. externích zdrojů.

Pojem získávání zaměstnanců je často zaměňován za pojem nábor zaměstnanců. Toto označení ale není úplně přesné, protože pojem získávání zaměstnanců vyjadřuje mnohem lépe snahu dnešních podniků. Kromě snahy společnosti získat potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců se jedná zejména o získání motivovaných zaměstnanců, kteří přispějí k plnění zájmů a cílů společnosti s pomocí jejich charakterových vlastností (Koubek, 2009).

2.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Zdroje získávání zaměstnanců znamenají rozhodnutí podniku o tom, jestli bude při obsazování volných pracovních míst hledat ze skupiny zaměstnanců, které již zaměstnává, nebo z dostupných potenciálních pracovních sil na trhu práce (Koubek, 2007).

Interní zdroje

Společnost hledá vhodného zaměstnance uvnitř podniku. Zaměstnavatel tyto zaměstnance dobře zná - zejména jejich schopnosti, kvalifikaci a v neposlední řadě také povahu zaměstnance, protože ne každý zaměstnanec se hodí na každé pracovní místo.

Potencionálními uchazeči o volná pracovní místa mohou být následující skupiny zaměstnanců:

- zaměstnanci uvolnění z důvodu technického rozvoje - v důsledku nahrazení živé práce stroji,
- zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo ukončením určité výroby, zaměstnanci, kteří disponují předpoklady na převzetí odpovědnější funkce a náročnější práce,
- zaměstnanci, kteří sami projevují zájem přejít na jiné místo ve společnosti (Koubek, 2009).

Externí zdroje

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší společnosti nové myšlenky a jiný náhled na věc. Odlišné přístupy a postoje k řešení problémů mohou být pro společnost přínosné. Vyhledávání se zpravidla orientuje na následující hlavní skupiny zájemců:

- uchazeči o práci registrovaní na úřadech práce,
- absolventi škol,
- zaměstnanci jiných podniků, kteří se rozhodli změnit zaměstnání,
- další volné pracovní síly (Koubek, 2009).

Do externích zdrojů sloužící k získávání zaměstnanců také patří dodatečné vnější zdroje. Těmito zdroji jsou:

- a) důchodci,
- b) ženy v domácnosti,

- c) studenti
- d) pracovní zdroje v zahraničí.
-

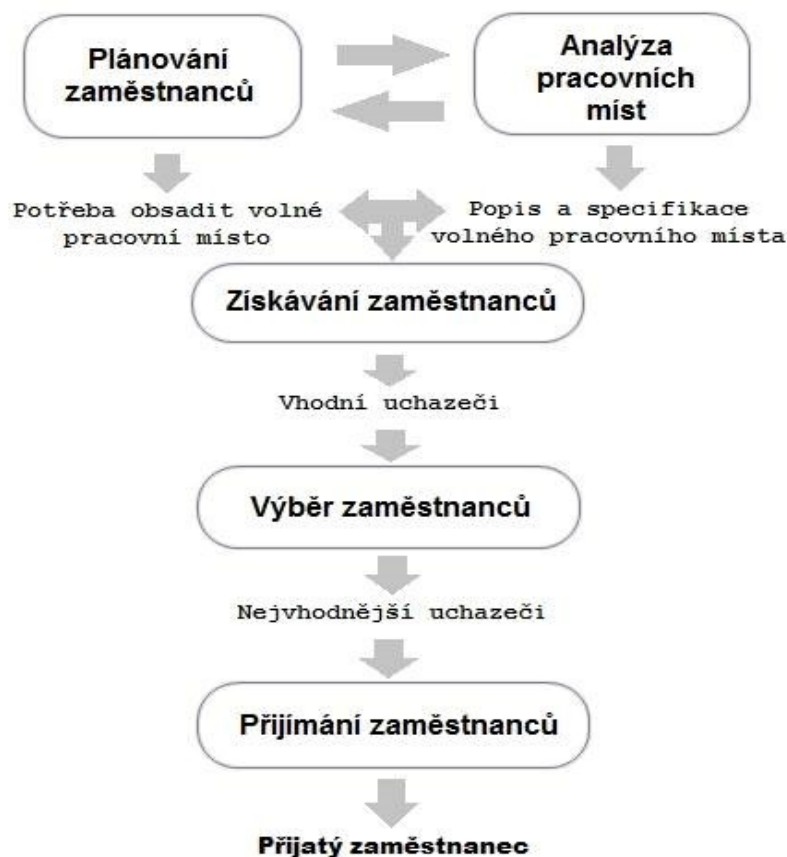
Mezi metody a zdroje sloužící k získávání zaměstnanců se podle Bláhy J. a kol. (2005) řadí:

- úřady práce,
- inzerce,
- venkovní inzerce – poutače, vývěsky a billboardy,
- internet,
- spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi,
- praxe a stáže,
- firemní dny,
- doporučení zaměstnancem,
- uchazeči kontaktující sami společnost,
- bývalí zaměstnanci,
- burzy práce,
- spolupráce s odbornými, vědeckými společnostmi a odbory.

Koubek (2009, str. 166) tvrdí, že „úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejeden požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu).“

Proces výběru zaměstnanců vymezil Šikýř (2012, str. 69) v následujícím obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Proces obsazování volných pracovních míst



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin; 2012, str. 69.

Podle Dvořákové (2007) je pro manažery důležité snížit poměr mezi uchazeči o zaměstnání a počtem nabízených míst společností, aby se personalisté mohli soustředit na výběr z těchto uchazečů.

Výběr zaměstnanců by měl být konán pomocí personalisty v následujících krocích: Nejprve by měli personalisté prozkoumat dokumentaci uchazečů. Vzápětí by měl následovat první kontakt uchazeče s personalistou formou prvního pohovoru. Po prvním pohovoru by mělo následovat shromáždění a zanalyzování dalších informací o uchazečích, např. formou testů způsobilosti. Poté by měli přijít na řadu výběrové pohovory. Při výběrových pohovorech by měli personalisté prozkoumat uchazečovy preference. Poté by mělo následovat předvedení

uchazeče na pracovišti, vedoucí zaměstnanec by ho měl představit jeho potenciálním kolegům. Poté by se měl vedoucí zaměstnanec rozhodnout o přijetí zaměstnance. Na konci výběru by měli personalisté informovat uchazeče o přijetí či nepřijetí (Kociánová, 2010).

Dvořáková (2007) uvádí, že cílem výběru je především identifikace a výběr vhodných zaměstnanců, a to nejen z pohledu výkonu, ale především, aby zvyšovali kvalitu a produktivitu práce a nejednali nežádoucím způsobem.

Mezi obecný cíl výběru zaměstnanců by mělo být získání, s vynaložením minimálních nákladů, takové množství a kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení organizační potřeby lidských zdrojů (Koubek, 2007).

Proces výběru zaměstnanců se nejčastěji rozděluje na dvě fáze – předběžnou fázi a fázi vyhodnocovací:

➤ **Předběžná fáze** začíná tím, že je potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo (Koubek, 2007).

Výběrová kampaň přiláká ve většině případů více uchazečů, než s kolika je možné vést pohovor. Předběžná fáze, neboli také předvýběr je tzv. redukce uchazečů na odpovídající počet, který si organizace stanoví a je schopna s tímto počtem dále pracovat (Foot, Hook, 2002).

Tři kroky předběžné fáze:

1. *Definování požadavků* - připravení popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. *Přilákání uchazečů* - prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a konzultantů.
3. *Vybírání kandidátů* - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení kandidátů, assessment centra, nabídka zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy, (Armstrong, 2002).

Úkolem předběžné fáze je posouzení vhodnosti uchazečů. Uchazeči by měli být porovnávání s klíčovými kritérii nabízeného pracovního místa. Uchazeči se nejčastěji třídí do skupin vhodných, méně vhodných a zcela nevhodných, (Kociánová, 2010).

Obsahem předběžné fáze je rozbor materiálů od uchazečů personalistou. Cílem by měl být seznam uchazečů, které personalista pozve k výběrovému pohovoru. Prozkoumání materiálů uchazečů má personalistovi napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, zda

zapadne do pracovního kolektivu, jaká je motivace uchazeče a jaký zájem má o nabízenou práci (Dvořáková, 2012).

➤ **Vyhodnocovací fáze** navazuje s časovým odstupem na předběžnou fázi.

Skládá se z několika kroků, které nemusí být všechny podstoupeny – záleží na typu a charakteru společnosti, obsahu práce a pracovním místě. Mezi tyto kroky patří:

- zkoumání dotazníků,
- předběžný pohovor,
- zkoumání referencí,
- výběrový pohovor (interview), atd. (Koubek, 2007).

Výběr zaměstnanců tedy bere v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a schopnost flexibility. Během procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě, proto je nutná specifikace kritérií, které budou při tomto hodnocení použita (Koubek, 2009).

2.2.2 Žádost o zaměstnání

První vazba, kterou společnost od uchazeče dostane, je žádost o zaměstnání. Tato žádost ve formě dopisu by měla být věcná a stručná. Hlavním úkolem žádosti je vzbuzení zájmu společnosti o uchazeče, zejména za pomoci obsahu, formy a úpravy. Žádost nemá žádnou vymezenou formu, podle které by měla být napsána, ovšem lze z ní částečně vyčíst osobnost uchazeče a jeho komunikační schopnosti

2.2.3 Kritéria výběru zaměstnanců

„Klíčovým úkolem výběru zaměstnanců by mělo být porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu účelu by si zaměstnavatelé měli stanovit kritéria úspěšnosti výkonu a metody, které budou ke zjišťování využity“ (Kociánová, 2010, str. 96).

Kritéria pro výběr zaměstnanců zahrnují nezbytné, žádané, vítané i druhořadé požadavky určené k výkonu práce na volném pracovním místě. Zaměstnavatel tato kritéria stanovuje podle vlastních potřeb a také podle právních předpisů. Mezi vlastní potřeby můžeme zařadit dosažené vzdělání, odbornou praxi nebo specifické znalosti a dovednosti. Mezi právní předpisy zařazujeme trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, způsobilost k právním úkonům (Šikýř, 2012).

Armstrong (2002) shrnul kritéria výběru zaměstnanců do dvou modelů – sedmibodového a pětibodového. Tyto modely mohou poskytnout vhodné parametry pro proces výběru.

2.2.4 Metody výběru zaměstnanců

Naprosto spolehlivá metoda, která by zaručila, že vybraný uchazeč je nejvhodnější kandidát, kterého organizace vyhledává, neexistuje. Mezi nejpoužívanější metody nebo skupiny metod patří:

- dotazník,
- životopis,
- výběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti,
- Assessment Centre,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- přijetí na zkušební dobu (Koubek, 2007).

Dotazník

Dotazník se zpravidla vyplňuje ve všech větších společnostech. Aplikovat dotazník je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého zaměstnance. Nejčastějším typem je elektronický dotazník (Koubek, 2007).

Speciální druh dotazníku je životopisný dotazník. Tento typ dotazníků by měl být používán nejčastěji u předvýběru uchazečů. Na rozdíl standardnímu dotazníku se v něm uvádí informace o zájmech uchazeče a o dosavadním profesním průběhu uchazeče (Kociánová, 2010).

Dotazník je velmi vhodný pomocník při těžkém výběru. Některým uchazečům může více vyhovovat než samotný pohovor, protože při vyplňování dotazníku jsou méně nervózní než např. při pohovoru. Nevýhoda je, že uchazeč může ve svých odpovědích uvádět nepravdivé údaje. Nejčastější otázky v dotazníku se týkají zejména důvodu odchodu z předchozího zaměstnání uchazeče, jeho referencí, dovedností, získaných certifikátů a jazykových dovedností.

Životopis

Životopis a jeho hodnocení jsou univerzální metodou výběru zaměstnanců, která umožňuje zjistit uchazečovo dosavadní vzdělání a praxi, dále také obsahuje mnohé osobní informace uchazeče. Životopis umožňuje posoudit, jestli uchazeč je vhodný kandidát na hledanou pozici pracovního místa a jestli splňuje požadavky na toto místo. Životopis a jeho hodnocení je tzv. přípravou na výběrový pohovor (Šikýř, 2012).

Rozlišujeme tyto druhy životopisů: polostrukturovaný a strukturovaný. Polostrukturovaný životopis – jeho forma není vymezená, proto se zde uchazeč prezentuje, jak sám uzná za vhodné. Formou souvislého textu zde uchazeč popisuje svůj dosavadní život tak, aby byl shledán jako vhodný kandidát na obsazované pracovní místo.

Nejčastějším typem životopisu, který společnosti v dnešní době vyžadují, je strukturovaný životopis. V tomto životopise se nejčastěji chronologicky seřazují údaje o uchazečově vzdělání a praxi, a proto je tento životopis nejprůhlednější.

Metoda zkoumání životopisu se ve většině případů pojí s další metodou, nejčastěji s výběrovým pohovorem.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejvhodnější, nejpoužívanější a klíčová metoda výběru zaměstnanců, která má různé podoby. Mimo hlavního cíle, kterým je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče pro hledané pracovní místo, má výběrový pohovor tři hlavní cíle:

1. získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči;
2. informovat uchazeče o společnosti a práci v ní;
3. zhodnotit osobnost uchazeče (Koubek, 2007).

Výběrové pohovory zpravidla zahrnují:

- úvodní, orientační rozhovor s uchazečem,
- shromáždění a analýzu potřebných údajů o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace (zejména životopisu, osobního dotazníku, hodnocení z předcházejících zaměstnání, referencí apod.),
- ověření pracovních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů zaměstnance,
- výběrový rozhovor,
- celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče (Mayerová, 2000).

Mezi hlavní složky dobrého pohovoru patří:

- příprava,
- postup a časový rozvrh,
- zahájení a zakončení,
- struktura pohovoru,
- metody pohovoru,
- analýza výsledků (Armstrong, 2002).

Výběrový pohovor patří mezi jednu z hlavních metod používanou při výběru zaměstnanců. Dochází zde k osobnímu kontaktu personalisty, neboli tazatele, který pohovor provádí a uchazeče o zaměstnání. Tazatel během průběhu pohovoru vidí, jak uchazeč reaguje na dané otázky, jak se neverbálně vyjadřuje a celkově se prezentuje. Tazatele poté dojem z uchazeče ovlivňuje při výběru na hledané pracovní místo.

Důležitá je také samotná příprava tazatelů na výběrový pohovor. Tazatel by měl být na pohovor důkladně připraven, nedostatečná připravenost na pohovor může vést k negativnímu vnímání společnosti samotným uchazečem. Negativní vnímání společnosti uchazečem ovlivňuje i řada ostatních vedlejších aspektů pohovoru. K těm může patřit např. dlouhé čekání uchazeče na tazatele, rušivé prostředí během konání pohovoru, zaneprázdněnost tazatele nebo nedokonalá informovanost o nabízeném pracovním místě.

Rozlišujeme několik typů výběrových pohovorů podle průběhu:

Nestrukturovaný výběrový pohovor

Nestrukturovaný výběrový pohovor je veden bez spontánně, bez zvláštních příprav a plánování, pouze na základě vymezeného hlavního cíle pohovoru. Otázky, jejich pořadí a čas pohovoru je zvolen podle aktuálního vývoje a reakcemi uchazečů na tomto pohovoru (Šikýř, 2012).

Strukturovaný výběrový pohovor

Strukturovaný výběrový pohovor je předem naplánován, zorganizován a určen. Otázky pohovoru jsou postupně určovány podle časového plánu, odpovědi se hodnotí na základě modelových odpovědí. Celý výběrový pohovor by měl trvat 30 – 90 minut (Šikýř, 2012).

Na obrázku 2.2 můžeme vidět, že strukturovaný výběrový pohovor má tři základní etapy: úvod, střední část a závěr.

Obr. 2.2 Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru.

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt.	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vlnitý vztah.	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Zdroj: Bláha, J. a kol., 2005, str. 122

Polostrukturovaný výběrový pohovor

Tento pohovor spojuje výhody a nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Je náročný na zrealizování, vyžaduje důkladné proškolení posuzovatelů a je rozdělen do dvou forem pohovoru. V první části je pohovor strukturovaný a ve druhé nestrukturovaný, přičemž obě tyto části na sebe plynule navazují a mají svůj vymezený čas (Koubek, 2007).

Cílem výběrového pohovoru je poskytování odpovědí na tři základní otázky:

1. *Může* uchazeč vykonávat danou práci? Má pro to dostatečné schopnosti?
2. *Chce* uchazeč vykonávat danou práci? Je k tomu motivován?
3. *Jak* asi uchazeč zapadne do společnosti (Armstrong, 2002)?

Kociánová (2010) uvádí další rozdělení několika typů výběrových pohovorů. Tyto pohovory se dělí podle počtu účastníků, jak ze strany tazatelů, tak ze strany uchazečů.

Individuální pohovor

Účastníky tohoto pohovoru jsou vždy jen jeden tazatel a jeden uchazeč. Individuální pohovor má výhodu v navázání bližšího kontaktu tazatele s uchazečem, nevýhodou ovšem je, že rozhodnutí o výběru pak dochází na základě rozhodnutí jednoho člověka. Podle Foot a Hook (2012) není považován pohovor mezi pouze dvěma osobami jako nejlepší. Tazatel může chybovat kvůli svému individuálnímu vnímání.

Výběrový panel

Tento pohovor tvoří na straně tazatelů dvě a více zainteresovaných osob, může to být nadřízený, personalista, potencionální spolupracovníci nebo při hledání na vyšší pozice psycholog. Větší počet tazatelů však vytváří méně uvolněnou atmosféru, než je tomu u individuálního pohovoru. Na druhou stranu, větší počet tazatelů při pohovoru může o uchazeči diskutovat a vytvořit si ucelenější názor, který sestaví z více pohledů.

Výběrová komise (konkurz)

Výběrová komise je větší a oficiálnější výběrový panel. Výběrová komise neboli konkurz má závazný a předem určený postup výběrového řízení a komise je předem oficiálně jmenovaná. Průběh řízení je značně formální, což může nepříjemně ovlivňovat uchazeče. Velké množství členů komise pak má sklony pokládat jednu otázku vícekrát a celková koordinovanost může být při větším množství členů nedostatečná. Podle Dvořákové (2012) je stanovení počtu členů komise tři, ti jsou schopni rychle reagovat a lépe se dohodnout, který uchazeč je nejvhodnější.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor je rozdílný od předchozích pohovorů tím, že je zde několik uchazečů a také několik tazatelů. Tento rozhovor tak umožňuje poznat chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale je těžké poznat jednotlivce blíže (Kociánová, 2010).

Pohovor by měl podle Margaret Dale (2007) trvat 30 až 60 minut. Během prvních minut si každý účastník pohovoru udělá svůj názor na ostatní, tento názor však může být ovlivněn osobními předsudky založen na osobních preferencích. Pokud se jedná o jednodušší práci a tazatel má o uchazeči dostatek informací, stačí na pohovor pouze třicet minut. Ideální čas na získání dostatečných informací, zodpovězení otázek a zhodnocení uchazeče je tři čtvrtě hodiny až hodina.

Důležité je také místo, kde se pohovor koná.

Čekárna na pohovor

Někteří uchazeči se mohou dostavit na místo konání pohovoru dříve, aby se mohli na novém místě porozhlédnout a aklimatizovat. Proto je vhodné pro tuto situaci připravit místnost, kde mohou uchazeči čekat, než se dostanu na řadu.

Místnost pro pohovor

Na místnost, kde se pohovor bude odehrávat, se musí brát velký zřetel. Příliš malá místnost může působit na uchazeče stísněně a naopak velká místnost vzbuzuje dojem formálnosti pohovoru a může být pro některé uchazeče stresující. To se může projevit v průběhu pohovoru. Místnost by neměla mít rušivé elementy, měla by disponovat příjemnou pokojovou teplotou a vhodným osvětlením. Nejčastěji uchazeč a tazatelé sedí naproti sobě u stolu nebo tazatelé sedí do půlkruhu a uchazeč uprostřed (Dále, 2007).

Testy pracovní způsobilosti

Testy inteligence – slouží k posuzování schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, prostorové vidění, schopnost úsudku, atd.)

Testy schopností – slouží k posuzování a hodnocení existujících i potenciálních schopností uchazeče. Jsou zaměřovány nejen na manuální zručnost, motorické schopnosti atd., ale i na duševní schopnosti. Proto v této souvislosti se tyto testy překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností.

Testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí, které uchazeč získal během studií nebo při přípravě na povolání. Patří sem také ukázka práce, kde testovaný uchazeč předvádí určitý pracovní postup.

Testy osobnosti – tyto testy se mohou označovat jako skutečně psychologické testy. Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti, rysy jeho povahy, jestli je extrovertní nebo introvertní, racionální nebo emotivní, atd. Pomocí těchto testů se získá kompletní obrázek o uchazečově osobnosti, který se může porovnat s osobnostmi osob úspěšných v oboru, může tedy ukázat,

jestli se daný uchazeč na příslušné pracovní místo hodí, nebo ne. Nevýhodou těch testů je jejich spolehlivost, která omezuje jejich použitelnost při výběru (Koubek, 2007).

Assessment Centre

Assessment Centre je metodou, která se používá při výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexní posouzení pracovního výkonu a rozvojový potenciál zaměstnanců. Při používání této metody při výběru zaměstnanců se hodnotí a zkoumají výsledky práce a chování uchazečů při skupinovém nebo individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči zde ukazují odbornou způsobilost pro výkon práce a také potřebný rozvojový potenciál pro rozvoj a funkční postup ve společnosti. Assessment Centre obvykle probíhá mimo pracoviště a trvá jeden až dva dny, kde přiměřeně velkou skupinu uchazečů (osm až deset) posuzuje a hodnotí skupina interních a externích hodnotitelů. Slabou stránkou této metody jsou velké náklady na přípravu a realizaci, (Šikýř, 2012).

Podle Armstronga (2002) se termín Assessment Centre se nepřekládá, ale kdysi se používal český ekvivalent „diagnosticko- výcvikový program“. Tvoří ho řada hodnotících postupů a má většinou následující rysy:

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Mezi tyto úkoly patří hraní rolí, kdy se jedná s jiným člověkem, řešení náhodně generovaných problémů a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování,
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- výkon je měřen v několika rovinách, buď z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě, nebo na konkrétní úrovni ve společnosti,
- několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby atmosféra při plnění úkolů bylo otevřenější,
- za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů nebo pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. To přispěje k důvěryhodnosti metody mezi nimi a poznají její povahu. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Zkoumání referencí

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť nebo škol se provádí se souhlasem uchazeče, kdy zaměstnavatel kontaktuje osoby, které uchazeče znají z dřívějšího. Podle získaných referencí se zkoumají a hodnotí jen výsledky práce a chování uchazeče, (Šikýř, 2012).

Uchazeči velmi často zasílají samotné reference do společnosti, ve které se ucházejí o pracovní místo. Tyto reference si nechávají vystavit od předchozích zaměstnavatelů, nebo kohokoliv, kdo práci uchazeče může ohodnotit. Doporučení bývalého zaměstnavatele hraje při výběru velkou roli.

Lékařské vyšetření

Tato metoda se používá při výběru zaměstnanců pouze v některých oblastech, kde hrozí ohrožení zdraví lidí. Mezi tyto oblasti patří např. potravinářský průmysl, jinak se tato metoda považuje za diskriminační.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Jde o nákladnou a organizačně náročnou metodu, ovšem nejvíce efektivní. Společnost přijme na zkušební dobu více vhodných uchazečů, kteří předtím úspěšně prošli jinými výběrovými metodami, a snaží se monitorovat výsledky jejich práce a pracovního chování. Nejlepšího uchazeče si společnost ponechá a zbytek ve zkušební době propustí, (Koubek, 2007).

2.3 Proces přijímání zaměstnanců

Po výběru nejvhodnějšího uchazeče nebo uchazečů následuje po akceptaci souhlasu proces přijetí do společnosti. Hlavním cílem přijímání zaměstnanců je uzavření pracovněprávního vztah s vybraným uchazečem.

Koubek (2007) uvádí, že přijímání zaměstnanců se může rozdělovat na užší nebo širší pojetí:

- Užší pojetí přijímání zaměstnanců se týká kroků od počáteční fáze pracovního poměru zaměstnance, který přichází nově do společnosti.
- Širší pojetí zahrnuje činnosti, které souvisejí s přechodem stávajícího zaměstnance na nové pracovní místo v rámci společnosti.

Základním právním předpisem upravujícím pracovněprávní vztahy je v České republice Zákoník práce. V současnosti je platný Zákoník práce č. 262/2006 Sb. účinný od 1. 1. 2007, který přinesl novou úpravu pracovněprávních vztahů. Zavedl dvě koncepční změny: první změnou je zavedení principu tzv. „co není zakázáno, je dovoleno.“, druhá změna spočívala v souvislosti na občanský zákoník, který se v pracovním právu používá podpůrně (Hůrka, 2009).

„Přijímání zaměstnanců je proces získávání prosperujících uchazečů a stimulující je pro práci v organizaci. Je to také proces najímání správných kandidátů na správné místo,“ (Kumari, 2012).

Prínosy a význam přijímání zaměstnanců podle Kumariho (2012):

- Přijímání zaměstnanců pomáhá projevit potencionálním kandidátům svůj talent, který je pro společnost výhodou,
- snižuje náklady vynaložené na hledání zaměstnanců na minimum,
- pomáhá zvýšit úspěšnost výběrového procesu snížením počtu návštěv kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání,
- pomáhá při identifikaci a při přípravě potencionálních uchazečů o zaměstnání, kteří budou vhodní kandidáti pro nabízenou práci,
- přijímání zaměstnanců je důležité pro růst společnosti a pro růst individuálních účinností různých výběrových technik a zejména pro všechny uchazeče o zaměstnání.

Přijetí zaměstnance není pouze jednorázovým činem v podobě podpisu pracovní smlouvy, ale zahrnuje řadu činností, které následují poté, co byl vybraný uchazeč informován o úspěšném vybrání a pokud tuto nabídku akceptoval, proces přijímání zaměstnance končí datem nástupu zaměstnance na pracovní místo (Sakslová, Šimková, 2005).

Součástí procesu přijímání je i seznámení nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, s vnitřními předpisy společnosti a její kulturou a s předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

2.3.1 Nabídnutí pracovního místa

Jako první krok po výběru kandidátů musí společnost tyto kandidáty kontaktovat. V případě, že první odmítne, má společnost možnost kontaktovat jiného kandidáta. Za nejvhodnější formu pro kontaktování uchazečů se považuje telefonní hovor, který působí osobnějším dojmem a je také nejrychlejší (Foot, Hook, 2005).

Nabídka nabízeného pracovního místa by měla obsahovat datum nástupu, pozici a popis pracovní náplně a detaily o mzdě či platu. Za důležité se považuje informovat uchazeče o podkladech, které musí doložit (Dale, 2007).

Důležitou součástí při kontaktování úspěšných kandidátů patří také kontaktování těch neúspěšných. Na tuto skupinu uchazečů se nejčastěji zapomíná. Nejvhodnější formou pro toto kontaktování je také telefonní hovor.

Pokud nově přijatí zaměstnanci po krátké době odchází ze společnosti, nelze tento výběr pokládat za úspěšný.

2.3.2 Vznik pracovního poměru

Podle zákoníku práce §33 odst. 1 pracovní poměr vzniká:

- pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- volbou, jestli to stanoví zvláštní právní předpis nebo stanovy,
- jmenováním, pouze u vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků, vedoucích státních fondů, a další, které jsou uvedeny v § 33 odst. 3 zákoníku práce.

Pracovní poměr vzniká dnem, kdy byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do zaměstnání. Pokud zaměstnanec v dohodnutý den do práce nenastoupí, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit (§36/zákoníku práce).

- Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci přidělovat práci uvedenou v pracovní smlouvě, platit zaměstnanci za vykonanou práci mzdu nebo plat. Dále musí zaměstnavatel vytvářet podmínky pro plnění pracovních úkolů,

- zaměstnavatel musí uvědomit odborové organizace, se kterými je dohodnutý, zprávy o nově vzniklých pracovních poměrech,
- zaměstnanec je povinný konat práci danou v pracovní smlouvě v dané týdenní pracovní době a dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru, (§38/zákoníku práce).

2.3.3 Pracovní smlouva

Pracovní smlouva je nejčastějším a nejobvyklejším způsobem vzniku pracovního poměru, (§ 34/zákoníku práce).

Jedná se o dvoustranný právní akt, který má určité formální náležitosti, které je potřeba zachovat. Především je předepsaná písemná forma. Jako každá smlouva musí i pracovní smlouva obsahovat formální a obsahové náležitosti. Z formálního hlediska musí obsahovat jména obou účastníků, datum uzavření smlouvy a vlastnoruční podpis obou účastníků (Kahle, 2008).

V pracovní smlouvě musí podle zákoníku práce § 34 být jednoznačně vymezeno:

1. druh práce,
2. místo nebo místa výkonu,
3. den nástupu do práce.

Druhem práce je vymezen okruh pracovních úkolů, ke kterým se zaměstnanec zavazuje. Může být vymezen úzce nebo šíře, tím je ovlivněna dispoziční pravomoc zaměstnavatele při určování pracovních úkolů (Voříšek 2008).

Pracovní smlouva musí být podle Zákoníku práce podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání, ale může k tomu dojít i v předem stanovené době. S obsahem pracovní smlouvy by měl být nový zaměstnanec seznámen předem a měl by mít příležitost o jednotlivých bodech smlouvy diskutovat s příslušným vedoucím (Kleibl a kol., 2001).

Pokud pracovní smlouva neobsahuje údaje o právech a povinnostech, které vyplývají z pracovního poměru, je zaměstnavatel o nich povinen zaměstnance písemně informovat (§ 37/zákoníku práce).

Konkrétně se jedná o tyto pracovní podmínky:

- komu je zaměstnanec odpovědný za vykonanou práci,
- pracovní podmínky vztahující se k pracovnímu místu,

- výše odměny, zaměstnanecké výhody,
- pracovní doba, pracovní režim (Koubek 2007).

Pracovní smlouva by neměla být pouze jednostranná. Přijímaný zaměstnanec by měl být seznámen s připravující smlouvou a s jejím návrhem, aby se popřípadě mohl vyjádřit k nedostatkům nebo nevyhovujícím podmínkám.

Po podepsání pracovní smlouvy má zaměstnavatel další povinnosti, které jsou spojeny s přijímáním zaměstnanců. Je potřeba, aby převzal zápočtový list zaměstnance z předchozího zaměstnání pro účely důchodového zabezpečení. Mezi další povinnost patří přihlášení nového zaměstnance k sociálnímu pojištění na oprávněné správně sociálního zabezpečení a také ke zdravotnímu pojištění u zdravotní pojišťovny.

Dalším krokem po podepsání smlouvy je zavedení nového zaměstnance do personální evidence společnosti, což znamená vznik jeho zaměstnanecké osobní karty s osobními údaji zaměstnance, vznik mzdového listu, vystavení zaměstnaneckého průkazu, aj.

Obsah zaměstnanecké osobní karty může společnost měnit podle potřeb jednotlivých společností. Za minimální rozsah, který musí karta obsahovat, se považují tyto následující údaje:

- příjmení, jméno, titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,
- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého bydliště, telefonní čísla, e-mail,
- adresa přechodného bydliště, telefonní čísla,
- národnost / státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu / změněná pracovní schopnost,
- údaje o kvalifikaci (vzdělání, praxe),
- informace o eventuálním pobírání důchodu a jeho druhu,
- pracovní zařazení ve firmě,
- místo pracoviště ve firmě (Koubek, 2007)

Při pořízení zaměstnancovy osobní karty musí brát personalista vždy na vědomí, že se jedná o zpracování osobních údajů, které podléhají zákonu na ochranu osobních údajů (č. 101/2000 Sb.), (Bartík, Janečková (2010).

Údaje potřebné pro vedení personální evidence se mohou v jednotlivých společnostech lišit.

Důležitou součástí procesu přijímání zaměstnance je uvedení nového zaměstnance na pracoviště. Nejvyšší nadřízený by měl nového zaměstnance doprovodit na jeho pracovní místo a ukázat mu, kde bude vykonávat svojí práci. Poté mu jsou předána zařízení, které bude potřebovat k výkonu práce a samozřejmě by mu měla být ukázka ovládání příslušných strojů na pracovišti (Koubek, 2007).

2.3.4. Práce konané mimo pracovní poměr

Kromě hlavního pracovního poměru může zaměstnanec vykonávat práci také na základě práce konané mimo pracovní poměr. V těchto dohodách o práci mimo pracovní poměr není společnost povinná stanovit zaměstnanci pracovní dobu, pokud se jedná o případy, kdy společnost potřebuje od zaměstnance konání prací malého rozsahu nebo potřeba této práce je jen příležitostná nebo nepravidelná (Jakoubka, 2010).

Existují dva druhy prací konané mimo pracovní poměr:

- dohoda o provedení práce,
- dohoda o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce

Dohoda o provedení práce se uzavírá na rozsah práce, který nesmí překročit 150 hodin v kalendářním roce. Dle zákoníku práce není podstatou, pokud je sjednání této práce ojedinělé nebo má pracovní úkol charakter pravidelně se opakující činnosti. Tyto podmínky si smluvní strany stanovují samy. Rozsah 150 hodin práce v kalendářním roce se obtížně kontroluje, protože u této dohody není společnost (neboli zaměstnavatel) povinná stanovit zaměstnanci pracovní dobu nebo ji evidovat. Posouzení této doby je tedy nezbytné posuzovat na základě zkušeností zaměstnavatele a zaměstnance (Jakoubka, 2010).

Dohoda o pracovní činnosti

Dohoda o pracovní činnosti se uzavírá mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, pokud předpokládaný rozsah práce nepřekračuje 100 hodin, může být sepsána i na kratší dobu. V dohodě se uvádí druh sjednané práce, odměna, doba, na kterou se dohoda uzavírá a domluvený rozsah pracovní doby. Rozsah pracovní doby nesmí přesahovat polovinu stanovené týdenní pracovní doby společnosti. Dohoda se sestavuje buď na dobu určitou, nebo neurčitou (Malach, 2004).

Dohody o pracovní činnosti se používají při dlouhodobější spolupráci společnosti se zaměstnancem, při kterých se úkoly stanovené práce pravidelně opakují. Dohoda je neplatná, pokud úkoly stanovené v těchto dohodách nejsou splněny.

Tyto dohody jsou zvláštností pro Českou republiku, protože v ostatních zemích se nevyskytují.

2.4 Metody diplomové práce

Prostřednictvím metod diplomové práce je možné stanovit přesný postup, jakým mohou být diplomové práce zpracovány.

Mezi použité metody, které umožňují nejobjektivnější zjištění skutečného stavu v oblasti získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v organizaci patří rozbor podnikové dokumentace, rozhovory, pozorování a rozbor účetní dokumentace.

Získáváním informací a vyhledáváním dokumentace pro provedení analýzy, tudíž rozbohem podnikové dokumentace lze získat řadu užitečných informací a je možné zkoumat i starší dokumenty. Problémem může být nedostupnost všech požadovaných dokumentů.

Metoda pozorování je jedna z vědeckých metod a hraje roli při kvalitativní i kvantitativním výzkumu. Uskutečňuje se prostřednictvím smyslových orgánů a zprostředkovává nám poznatky o okolním světě. Pozorování by mělo být přesně zorganizované, stanovené a pozorované procesy by se měly zaznamenávat.

Základní metodickou technikou v diplomové práci může představovat metoda rozhovorů, protože na jejím základě je možné získat spolehlivé údaje k danému tématu. Někteří autoři používají místo názvu rozhovor slovo „interview“.

Gavora (2000, str. 110) tvrdí, že: „interview je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U interview můžeme sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek.

Druhy rozhovoru:

- skupinový rozhovor,
- osobní rozhovor,
- standardizovaný rozhovor,
- polostandardizovaný rozhovor,
- nestandardizovaný rozhovor.

Druhy otázek vyskytující se v rozhovoru:

- uzavřená otázka,
- alternativní otázka – ano, ne,
- výběrová – možnost několika odpovědí,
- otevřená – zcela svobodná otázka,
- polootevřená otázka.

2.4.1 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva znázorňuje kombinaci vzájemného očekávání zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnanci mohou očekávat slušné zacházení, dále také práci, ve které využijí své znalosti a schopnosti, spravedlivé odměňování, příležitosti k dalšímu růstu zaměstnance, dostatečné informování, co se od nich očekává a informace z pohledu zaměstnavatele na zaměstnancovu práci. Zaměstnavatelé mohou od zaměstnanců očekávat plné pracovní nasazení ve prospěch společnosti, oddanost hodnotám společnosti, zlepšování jména společnosti mezi jejími zákazníky a dodavateli. Tyto předpoklady jsou někdy oprávněné, ovšem často oprávněné nejsou. Nedorozumění mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem mohou způsobovat neshody a stres, které mohou vést k vzájemnému obviňování a špatnému výkonu, nebo také k ukončení pracovního vztahu (Bláha J. a kol., 2005).

Zaměstnanecké vztahy se mohou podle Armstronga (1999) v psychologické smlouvě z pohledu zaměstnanců shrnout na následující:

- slušné, spravedlivé a zásadové zacházení
- jistota zaměstnání,
- možnost uplatnit své schopnosti,
- očekávání ohledně kariéry zaměstnance a příležitosti k rozvoji dovedností,
- zapojování do rozhodování a řešení problému,
- důvěra v organizaci pro dodržení svých slibů, které dala zaměstnanci.

Z pohledu zaměstnavatele se psychologická smlouva může být shrnuta na následující:

- schopnosti,
- úsilí,
- oddanost,
- loajalita.

Obtížnost řídit zaměstnanecký vztah psychologickou smlouvou je často způsobena mlhavou povahou této smlouvy. Tento problém je vyvolán velkými počty faktorů, které smlouvu ovlivňují - kultura společnosti, převažující styl řízení, hodnoty vrcholového managementu - sdílené i uplatňované, každodenní vzájemné působení zaměstnanců, personální politika a praxe společnosti (Armstrong, 1999).

2.4.2 Fluktuace zaměstnanců

V rámci lidských zdrojů je fluktuace chápána jako pohyb zaměstnanců. Podle Armstronga (2002), má fluktuace význam nejen odchodů, ale i význam příchodů zaměstnanců do společnosti.

Pro objektivní posouzení změny v pracovních místech společnosti, se používá výpočet pro míru odchodů zaměstnanců:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v témže období}} \times 100$$

Míra fluktuace se může měřit za různá období, střediska a podobně. Doporučovaná míra fluktuace je 5 – 7 %, ovšem je mnoho případů, kdy narazíme na podnik nebo společnost, která má vyšší míru fluktuace než je doporučena, ale sama to nepovažuje za problém.

Druhy fluktuace

Armstrong (2002) rozděluje tyto druhy fluktuace:

➤ Dobrovolná fluktuace

Dobrovolná fluktuace nastává pouze ze strany zaměstnance. Pro společnost to znamená zejména ztrátu, protože pracovník společnosti se sám od sebe rozhodl, že opustí pracovní poměr. Dále tato fluktuace znamená ztrátu zaměstnanců, které si je na vlastní náklady školili či rekvalifikovali podle svých představ, a kteří nyní odešli. Pro podnik to také značí náklady z administrativního hlediska, protože musí vyřešit propuštění zaměstnance a na druhou stranu přijmutí nového.

➤ Nedobrovolná fluktuace

Vzniká z důvodu, kdy zaměstnanec sám ze své vlastní vůle nechce odejít. Argumentem pro odchod může být například odchod do důchodu, nebo zhoršený zdravotní stav zaměstnance, nebo důvod kdy si společnost myslí, že zaměstnanec není pro jejich firmu už dost výkonný.

3 Charakteristika organizace

Cílem této kapitoly je obecně charakterizovat společnost K-net Technical International Group, s.r.o., ve které je v této diplomové práci rozebrán její proces výběru a přijímání zaměstnanců. Společnost K-net dodala všechny potřebné interní dokumenty pro potřeby vypracování této diplomové práce.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název: K-net Technical International Group, s.r.o.

Sídlo: Antonínská 20, Brno

Provozovna: Olomoucká 170, Brno

Datum založení: 7. června 1993

Počet zaměstnanců: 36 na hlavní pracovní poměr

Společnost má dvě dceřinné společnosti:

- K-net Team Praha, s.r.o.
- K-net Team Ostrava, s.r.o.

Obrázek 3.1 Logo společnosti



Zdroj: knet.cz

3.2 Historie a profil společnosti

Počátky sahají do roku 1993, kdy ředitel společnosti založil společnost ABM Systems jako síťovou divizi ABM Computers. První zakázku získali ve společnosti Vitana a.s., závod Prostějov. Po dvou letech fungování a instalací tato společnost začala působit jako K-net Technical International Group s.r.o.

K- net Technical International Group, s.r.o. je malá česká firma, která působí na trhu v oblasti informačních technologií. Hlavním předmětem činnosti jsou sofistikovaná řešení v oblasti serverových technologií a počítačových sítí, bezpečný přístup uživatelů k aplikacím, terminálová řešení s využitím vlastních technologií a ucelená nabídka služeb zahrnující technickou podporu, organizační podporu a zajištění provozu informačních technologií.

Společnost se začala postupně rozvíjet, pomocí motto „Chceme Vám být blíž“ začala vydáváním firemního časopisu Login a zavedli systém integrovaného managementu jakosti ISO.

Společnost spolupracuje s renomovanými IT společnostmi, výrobci a inovátory produktů a technologií. Zákazníky společnosti jsou privátní firmy všech velikostí, úřady státní správy a samosprávy (města a obce), nemocnice a jiná zdravotnická zařízení, vzdělávací zařízení (školy), apod. Společnost je také vlastníkem certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a ISO/IEC 27001, ISO/IEC 20000. Jedná se o Systém managementu bezpečnosti informací a Informační systém – Management služeb. Na základě těchto certifikací vyhláší politiku IMS, (K-net Technical International Group s.r.o., 2012).

Roku 2006 od společnosti IBM získala ocenění v kategorii „servery a storage“ ocenění „Partner roku 2006“ a v roce 2011 ocenění „Skokan roku“.

Mezi záměry společnosti patří:

- Pomoci zákazníkovi uspořádat počítačové systémy, sítě a toky informací tak, aby odpovídali jeho současným i budoucím požadavkům na jejich dostupnost, bezpečnost a spolehlivost.
- Dát zaměstnancům příležitost pracovat ve stabilní firmě, která je technologickým leadrem v oboru, a která zajišťuje jejich neustálý vysoký profesní a osobní růst.

Mezi cíle společnosti patří:

- Být silným a akceptovaným hráčem na trhu IT technologií, včetně plně rozběhnutých poboček s vybudovaným funkčním, aktivním a vysoce profesionálním týmem.
- Být ekonomicky úspěšná a prosperující společnost.

Společnost si klade svá soustředění převážně na:

- IT projekty,
- provoz IT,
- vzdělávání.

3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost má americký systém rozdělení na divizionální organizační strukturu. V čele je výkonný ředitel společnosti. Divizí se nachází v této společnosti dohromady sedm:

1. divize Vedení
2. divize Komunikace a inspekce
3. divize Obchod a marketing
4. divize Výroba
5. divize Kvalita a kvalifikace
6. divize Ekonomika a majetek
7. divize Propagace

Celé organizační schéma společnosti se nachází v příloze 1.

Největší divize ve společnosti K-net je divize č. 4 - výroba, druhá největší divizi je divize č. 2 – komunikace a inspekce. Všech sedm divizí na sebe vzájemně navazují:

Začíná se u divize č. 1 – vedení, neboli personál. Pokud má společnost personál, potřebuje hledat zákazníky, kteří patří do divize č. 2 – komunikace a inspekce. Následuje divize č. 3 obchod a marketing, kde společnost získá peníze na produkci, neboli na divizi č. 4 – výroba. Pokud není vše vyrobeno správně, doškoluje se personál, proto následuje divize č. 5 kvalita a kvalifikace. Pokud je vše vyrobeno správně a společnost se potřebuje svou výrobou prezentovat, následuje divize č. 6 ekonomika a majetek.

3.4 Předmět podnikání společnosti

Předmětem podnikání společnosti jsou dle výpisu z obchodního rejstříku:

- Obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Poskytování software
- Pronájem movitých věcí
- Zprostředkovatelská činnost
- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí
- Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení

3.5 Současnost společnosti

Společnost do roku 2012 sídlila v ulici Okružní v Brně – Lesné. V říjnu 2012 se společnost přestěhovala do nové budovy v Brně - Černovicích. Jedná se o prostornou dvoupodlažní budovu, která je přizpůsobena konkrétním potřebám společnosti. Stojí na vlastním pozemku, čímž vzbuzuje větší důvěru zákazníků a zlepšuje vizuální dojem společnosti. Celý dům je rozdělen na dvě části, obchodně-administrativní a technickou, které se vzájemně neruší. Každá divize sídlí ve velké místnosti a to ve formě open-space. Další velkou předností jsou prostorné jednací místnosti. Společnost se nachází v tzv. Brněnské průmyslové zóně – Černovická trasa. Výhodou je snadná a krátká dostupnost z centra Brna.

V Brně také sídlí výkonný ředitel společnosti a pobočka v Brně je stanovena za hlavní centrálu společnosti.

Pobočky v Praze a v Ostravě sídlí v prostorech pronajatých kanceláří. V Praze 10 – Malešicích a v Ostravě – Vítkovicích. Maximální počet pracovníků na těchto pobočkách je pět, ovšem velmi často, někdy prakticky denně, tyto pobočky navštěvují zaměstnanci z hlavní pobočky v Brně.

V současné době společnost buduje a chystá k provozu novou pobočku, která se nachází ve městě Olešnice na Moravě a uvedení do provozu je stanoveno na 24. září 2015. Zde mají v plánu vybudovat další tzv. velící centrálu, která bude podobná Brněnské pobočce. Přijato zde bylo a v září 2015 zde zahájí pracovní poměr 22 nových zaměstnanců, z toho již někteří 1 - 2 roky pracují v K-netu, aby mohli novou pobočku bez obtíží uvést do provozu.

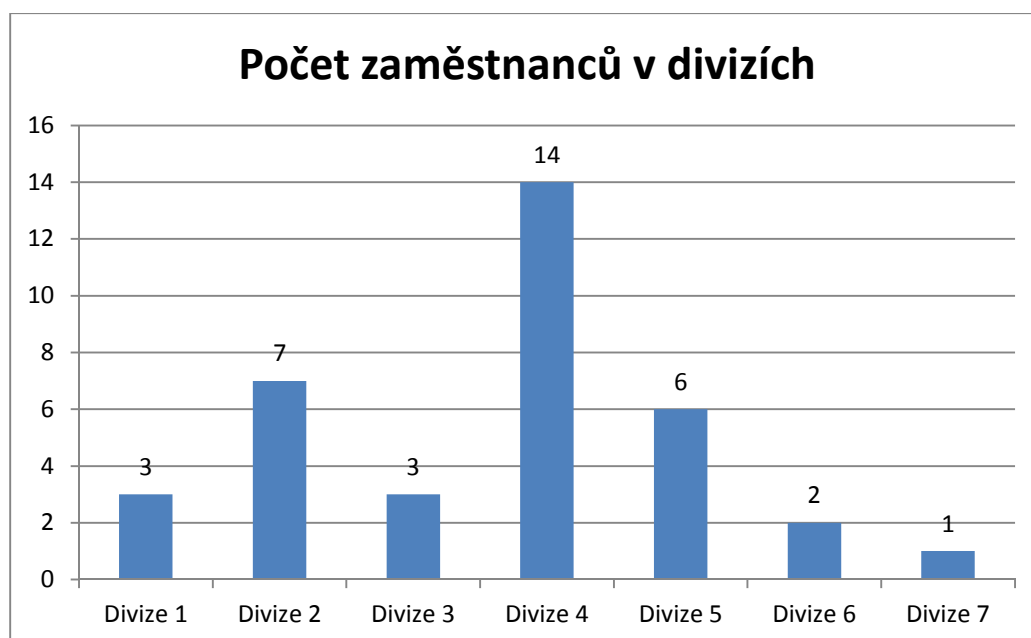
Služby nabízené společností jsou:

- dodání výpočetní techniky,
- poradenství,
- bezdrátové a telekomunikační sítě,
- propojení pracovišť s centrálou,
- dostupnost dat a aplikací,
- vybudování optimální sítě.

3.6 Zaměstnanci společnosti

Společnost má celkem 36 zaměstnanců, z toho je 30 mužů a 6 žen. Tito zaměstnanci pracují ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Ve společnosti převažují muži, jako ve většině firem zaměřených na informatiku, kde je působení ženského pohlaví vzácností. Ženy se v této společnosti pracují v administrativě, v divizi Komunikace a inspekce. Muži jsou součástí ostatních divizí týkajících se informačních technologií. Počet zaměstnanců pracujících v jednotlivých divizích, které jsou popsány v podkapitole 3.3, znázorňuje graf 3.1.

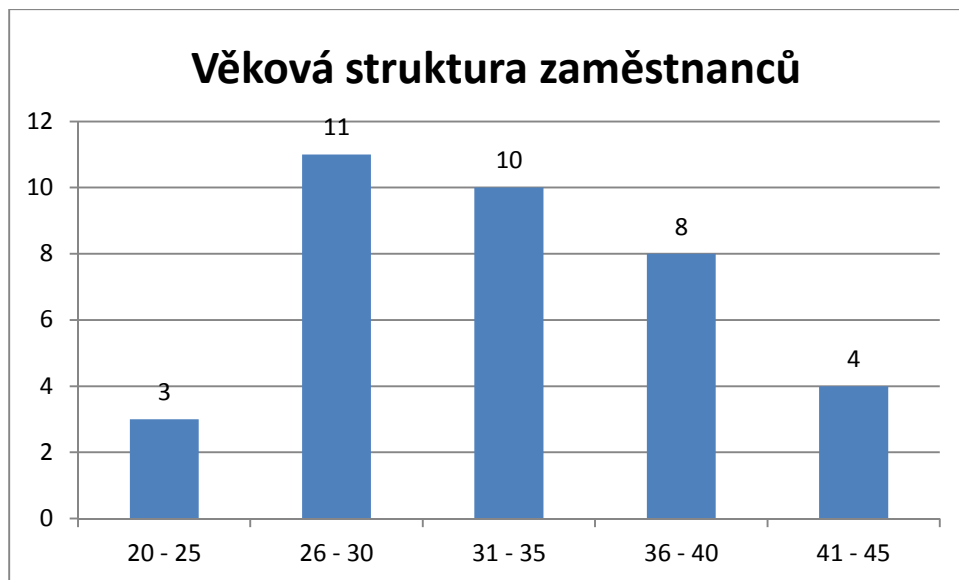
Graf 3.1 Počet zaměstnanců v divizích



Zdroj: vlastní zpracování

Věkový průměr zaměstnanců se pohybuje v rozmezí od 20 do 45 let. Věková struktura je zobrazena v grafu 3.2

Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců

4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti K-net

Cílem získávání a výběru zaměstnanců je získat a vybrat zaměstnance, kteří nejlépe odpovídají povaze pracovního místa nabízené společností, z hlediska odborného a profesního. Ke splnění tohoto cíle je důležité shromáždit informace o budoucích potřebách v oblasti personálních zdrojů společnosti.

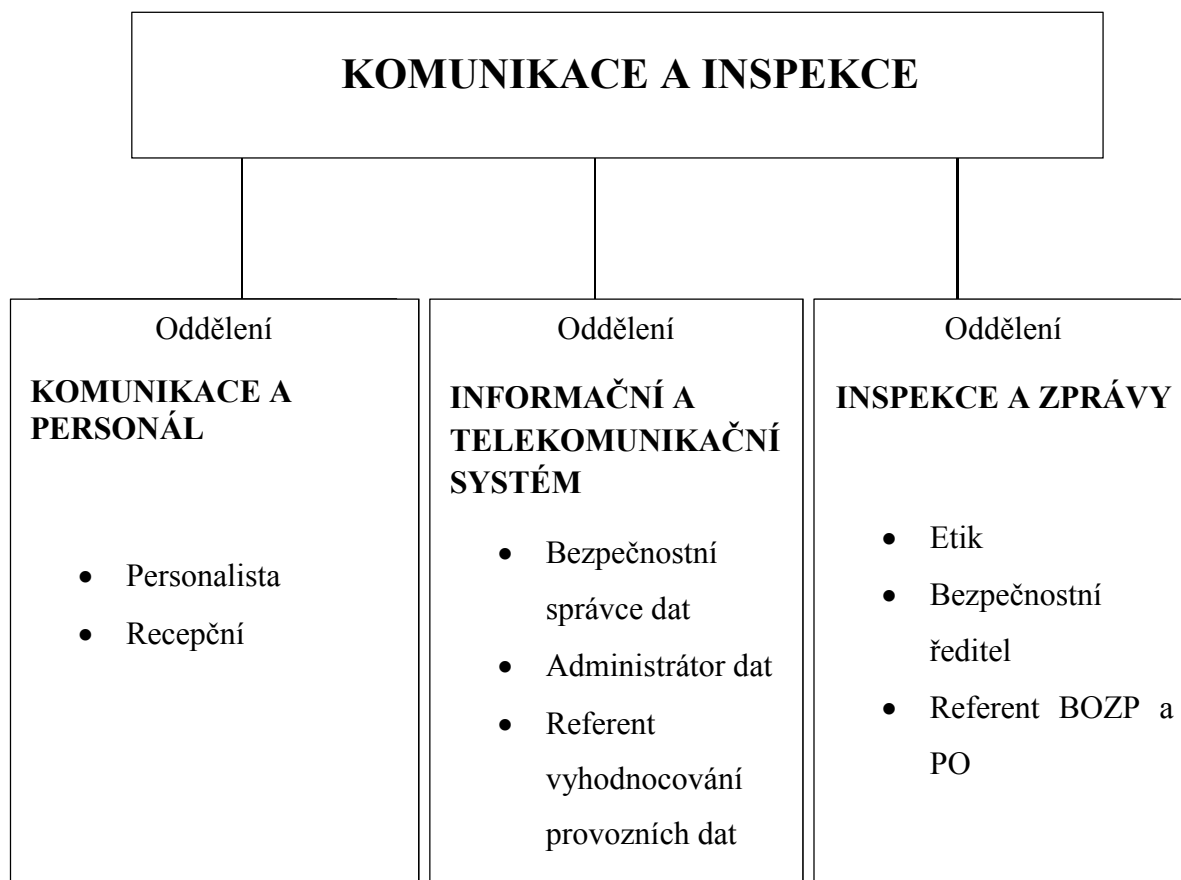
Nejdříve je zadán požadavek na volné pracovní místo ve společnosti. Tato potřeba vznikne například z důvodu vytvoření nového pracovního místa, odchodem zaměstnance ze společnosti, přesunem v rámci společnosti na jiné pracovní místo. Tento přesun může být buď horizontální, nebo vertikální v rámci společnosti. Horizontální přesun může být v rámci povýšení na vedoucího oddělení nebo divize, vertikální přesun může být v rámci přesunu zaměstnance mezi divizemi.

Společnost K-net podle Czechinvest patří definicí malého a středního podnikatele mezi malé podniky, protože nezaměstnává více než 50 lidí a roční obrat společnosti nepřesahuje 10 milionů EUR.

Ve společnosti K-net se procesu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců vzhledem k její velikosti věnují personalista, jednatel společnosti a jednatel dceřiné společnosti K-net tým Praha, který je také zároveň vedoucí divize kvalita a kvalifikace.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců spadá do divize č. 2 – komunikace a inspekce, oddělení komunikace a personál. Organizační strukturu této divize můžeme vidět na obrázku 4.1.

Obr. 4.1 Organizační struktura divize Komunikace a inspekce



Zdroj: interní informace společnosti (vlastní zpracování)

Tato divize má určené dílčí cíle, které musí splňovat, aby dosáhla cílům společnosti. Mezi cíle divize komunikace a inspekce patří:

- Přijatý personál se všemi náležitostmi, schopný produkovat požadovaný produkt dané pozice.
- včas a nezkresleně informovaná firma,
- plně funkční, bezpečný informační a telekomunikační systém,
- Bezchybně a včas zpracovaná provozní data uložená na určeném místě.
- etičtí, produkující spolupracovníci,
- zajištěná bezpečnost firmy a jejích pracovníků.

Zdroje získávání zaměstnanců

Jak bylo v teoretické části naznačeno, metody pro získání zaměstnanců mohou být interní a externí. Společnost K-net využívá oba zdroje získávání. Nejvíce používaný zdroj získávání zaměstnanců v této společnosti je hledání nových zaměstnanců pomocí externích zdrojů. Získávání zaměstnanců z interních zdrojů je v této společnosti méně používané, oproti externím zdrojům. Personalista se sám rozhodne podle potřeb společnosti, zda přijme zaměstnance uvnitř společnosti, nebo bude provádět získávání mimo společnost.

Interní zdroje

Získávání zaměstnanců uvnitř společnosti patří v K-netu mezi méně preferovanou a uskutečňovanou metodu. Jakmile je zadán požadavek na obsazení volného pracovního místa zaměstnancem již pracujícím ve společnosti, personalista sám vyhodnocuje, který zaměstnanec je na danou pozici vhodný. Zaměstnanci se vybírají z řad divize, pro kterou se pracovní pozice nabízí. Personalista si sestaví kritéria na zaměstnance, nejvíce bere v potaz zaměstnancovu kvalifikaci, výkon a produktivitu. Nejčastěji se nabízená pracovní pozice týká vertikálního posunu zaměstnance, tzn. požadavek na novou pracovní pozici je zadán na získání nového vedoucího oddělení nebo vedoucího divize z řad zaměstnanců, kteří vedoucími nejsou. Počet uchazečů závisí na pozici hledané pozice, ovšem nejčastěji je vybrán 1 kandidát.

Další postup tohoto procesu je kontaktování vybraného kandidáta a nabídnutí pracovní pozice. Pokud kandidát s touto nabídkou souhlasí, je proces získávání zaměstnanců pomocí interních zdrojů ukončen. Pokud vybraný kandidát nesouhlasí, je zahájeno nové vyhodnocování zaměstnanců podle stanovených kritérií personalisty. Předchozí kandidát, který nabídku pracovní pozice odmítl, není již v tomto procesu zahrnut.

Externí zdroje

Získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů je v K-netu nejvíce používané. Metody, které se k získávání zaměstnanců v této společnosti používají, jsou:

- inzerce na internetu
- spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi,
- praxe a stáže,
- zákaznické dny,

- doporučení zaměstnancem,
- uchazeči kontaktující sami společnost,
- bývalí zaměstnanci.

Společnost využívá služeb pracovního portálu www.praceunas.cz, který poskytuje služby týkající se zadávání pracovních poptávek a vyvěšování inzerce, kterých hojně využívá. Tyto služby nabízí portál zdarma. Personalista má přístup do tohoto portálu, dostane se do něj přes heslo, kde poté zadá poptávku na volné pracovní místo. Obsah inzerce se také vyvěšuje na webové stránky společnosti, v sekci Kariéra u nás – Volná místa.

Další metodou získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů je spolupráce se školami a jinými institucemi, ve kterých nabízí možnosti praxe nebo stáže. Společnost spolupracuje s Fakultou informatiky Masarykovy univerzity Brno, na jejíž půdě vyvěšuje inzeráty na volné pracovní pozice, pořádá zde přednášky, na kterých nabízí praxi nebo stáže ve společnosti, v oboru informatiky. Tuto praxi si uchazeč domlouvá individuálně sám po kontaktování jednatele společnosti. Náplní těchto praxí bývá využití studentových znalostí převedením do praxe, zejména spolupráce na projektech společnosti. Společnost v některých inzerátech přímo uvádí, že hledá pouze studenty a absolventy. Jedná se zejména o pozice programátora nebo správce počítačových sítí, kde postačí znalosti získané z předchozího vzdělání. V neposlední řadě je spolupráce s vysokými školami umožňující budoucím absolventům spolupracovat na závěrečných pracích, kde ti nejlepší mají možnost získání nabídky práce ve společnosti K-net.

Metoda doporučení zaměstnancem je ve společnosti nejvíce používaná. Jednak je způsobena důvěrou v zaměstnance, který nového uchazeče doporučí, jednak je to jedna z nejméně nákladných metod získávání. Na poradě všech zaměstnanců, která se koná každý týden, je přednesena nabídka volného pracovního místa a následně jsou stávající zaměstnanci požádáni o zjištění možnosti, zda znají právě takového kandidáta, pro kterého je pracovní místo nabízené. Tato nabídka pracovního místa je také vložena do interního systému společnosti, kde si ji každý zaměstnanec může přečíst a má zde možnost zaslání této nabídky novému uchazeči o pracovní místo. Zaměstnanec, který doporučí nového uchazeče a tento uchazeč je následně přijat, dostane za tuto nápomoc společnosti finanční odměnu.

Metoda, kdy uchazeči kontaktují sami společnost má souvislost také s bývalými zaměstnanci společnosti. Když nastane situace, že zaměstnanec chce opustit společnost,

dostane možnost za sebe najít náhradu. Tito uchazeči následně kontaktují společnost o další informace nabízeného pracovního místa. Nejvíce tuto metodu využívají absolventi, kteří hledají své první zaměstnání a společnost v rámci hledání kontaktují sami.

Předvýběr a výběr uchazečů

Po zveřejnění nabídky pracovního místa dochází k předvýběru a k výběru kandidátů. Personalista se na základě sesbíraných dokumentů (životopisy, doporučení) a informací rozhodne, kteří z uchazečů jsou nejvhodnější pro nabízené pracovní místo. Vytvoří seznam uchazečů, kteří jsou následně písemnou nebo telefonickou formou pozváni k výběrovému řízení. Výběrové řízení se musí uskutečnit do jednoho týdne po předvýběru uchazečů. Uchazečům je sděleno místo a čas konání další části výběrového řízení, případně další požadované dokumenty, kterými mohou být ve společnosti s technologickým zaměřením reference z minulého zaměstnání, certifikáty, osvědčení z odborných školení, atd.

V případě, že uchazeč nevyhovuje, sdělí personalista klíčový důvod zamítnutí:

- odborné znalosti,
- nedostatečná/nevhodná praxe,
- nevyhovující osobnostní charakteristiky,
- úroveň znalosti cizího jazyka,
- neshoda ve mzdových očekáváních,
- popř. uvede jiný konkrétní důvod.

Metody výběru zaměstnanců

Společnost K-net používá k výběru zaměstnanců tyto metody:

- úřady práce,
- životopis,
- zkoumání referencí,
- výběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti.

Volné pracovní pozice musí společnost K-net automaticky hlásit na příslušný úřad práce, odkud poté přicházejí potenciální kandidáti na pozice.

Jakmile je vybraný uchazeč pozván na výběrové řízení, je automaticky účastníkem výběrového pohovoru, který má 2 kola a obě se konají v jeden den. Výběrový pohovor se koná na hlavní centrále v Brně, v kanceláři jednatele společnosti a trvá zpravidla 60 minut.

V prvním kole je přítomen pohovor jednatel společnosti. Vede nestrukturovaný pohovor s uchazečem, kde je zásadní téma proč by chtěl pracovat právě ve společnosti K-net a jaké má předpoklady, aby zde pracoval. Je zde uchazeči představena společnost a nabízená práce, co od něj společnost očekává a co naopak společnost uchazeči může nabídnout. Po prvním kole se nedělají žádné závěry ohledně přijetí či nepřijetí uchazeče.

Struktura výběrového pohovoru 1. kola je dána přílohou 2, což je algoritmus, sestavený personalistou společnosti K-net a kterým se jednatel společnosti během výběrového pohovoru řídí a na jehož základě klade uchazeči volné otázky.

Ve druhém kole výběrového pohovoru je přítomen vedoucí divize, na kterou se uchazeč hlásí a personalista. Jedná se o polostrukturovaný rozhovor.

Personalista a vedoucí divize při konání výběrového pohovoru mají za úkol zjistit, jestli uchazeč splňuje požadované kritéria společnosti, kterými jsou:

- produktivita,
- motivace,
- znalosti,
- reference.

Tyto kritéria se zjišťují na základě rozhovoru s uchazečem. Nejdůležitějším kritériím při hledání správného uchazeče pro dané pracovní místo je produktivita. Je důležité vědět, zda je uchazeč schopný přinášet výsledky. Právě proto je potřeba pozorně posoudit předchozí dosažené výsledky. Společnost má proto na toto kritérium sestavený okruh otázek, který používá. Seznam otázek se nachází v příloze 3.

Výsledky výběrového pohovoru diskutuje jednatel společnosti spolu s personalistou a vedoucím divize ihned v den pohovoru. Pokud je na tutéž pozici v daném nebo příštím týdnu sjednáno více pohovorů, výjimečně se s uchazečem dohodnou na poskytnutí zpětné vazby z

jejich strany do jednoho týdne. V ostatních případech se uchazeči informují do 48 hodin od pohovoru.

Všichni uchazeči, kteří projevili zájem o pracovní místo a zúčastnili se výběrového řízení, jsou informováni písemně či telefonicky. Pokud z výběrového řízení vzejde uchazeč, který splňuje všechna kritéria pro přijetí, je mu nabídnuto pracovní místo. Vybraný vítězný uchazeč je informován nejprve telefonicky.

4.2 Proces přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net

V případě, že uchazeč nabízenou práci přijme, podniká společnost další kroky přijímacího procesu. Do interního systému společnosti vloží personalista údaje o uchazeči – jeho jméno a pozici, o kterou se uchází a následující údaje:

- hodnocení uchazeče a důvody pro přijetí,
- došlo-li již k dohodě nebo má-li personalista učinit uchazeči nabídku,
- nástupní mzda a mzda po zkušební době,
- předpokládaný termín nástupu,
- případně další relevantní informace.

4.2.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr se v K-netu uzavírá na:

- hlavní pracovní poměr,
- dohodu o pracovní činnosti
- dohoda o provedení práce.

Dohody o provedení práce se uzavírají se zaměstnanci pracující na hlavním pracovním poměru, jedná se zejména o obchodníky a techniky. Je to tzv. práce navíc a je ohodnocena výkonnostním ohodnocením, které ve společnosti patří do prémiové složky mzdy.

Z informací získané od paní personalistky vyplývá, že dávají přednost uzavírání pracovním poměrů dlouhodobým. S novými zaměstnanci se uzavírají pracovní poměry na dobu neurčitou, se zkušební dobou podle zákoníku práce. Jednatel společnosti výhradně sám rozhoduje o formách pracovních poměrů.

4.2.2 Pracovní smlouva

Pracovní poměr ve společnosti K-net vzniká podepsáním pracovní smlouvy, která obsahuje tyto náležitosti:

- **Předmět smlouvy** – je zde uvedeno datum nástupu práce, místo výkonu práce a pozice. Dále je součástí předmětu smlouvy popis náplně práce a souhlas uchazeče s vysíláním na pracovní cesty.
- **Pracovní doba**- pracovní doba je 8 hodin denně a stanovena rozvrhem pracovní doby zaměstnavatele.

- **Mzda** – mzda zaměstnance je stanovena ke dni nástupu do zaměstnání mzdovým výměrem. Společnost používá 4 platové třídy: 8, 10, 12 a 15. Podle společnosti díky platovým třídám nedochází k tlaku ze strany zaměstnanců na zvyšování mzdy.
- **Skončení pracovního poměru** – je zde popsáno, jak může dojít k okamžitému zrušení pracovnímu poměru.
- **Ostatní ujednání.**
- **Závěr.**

4.2.3 Popis pracovního místa

Nově přijatý zaměstnanec obdrží tzv. všeobecný klobouk, kde je na pěti stranách popsáno, k čemu tento klobouk slouží a jaké chování zaměstnavatel od zaměstnance očekává. Tento manuál je branný jako tzv. psychologická smlouva.

Popis pracovního místa spolu s povinnosti a pravomoci zaměstnance má společnost uvedené ve svých manuálech, tzv. kloboucích určené na každou pracovní pozici zvlášť. Klobouk nový zaměstnanec obdrží a zůstává mu a je povinen si jej nastudovat a řídit se podle něj. V tomto manuálu je konkrétně vysvětlena a popsána:

- historie společnosti,
- účel a cíl společnosti,
- účel zaměstnancovy pracovní pozice,
- pravomoci zaměstnance,
- zodpovědnosti a povinnosti,
- popis základních činností pracovní pozice,
- seznam směrnic a přístupy, kde směrnice se nachází,
- zařazení zaměstnance v rámci divize,
- komunikace a toky spojené s danou pracovní pozicí – komu se co odevzdává, kdo zadává úkoly, kdo je kontroluje, atd.

4.2.4 Výkonnostní testování

Jakmile je pracovní poměr s novým zaměstnancem podepsáním pracovní smlouvy ukončen, vyplní nový zaměstnanec vstupní formulář a je v systému společnosti zařazen mezi zaměstnance. Dále dostane směrnice společnosti v tištěné podobě a kontrolní list. Má za úkol tyto směrnice zpravidla do 3 dnů přečíst, záleží na pozici pracovního místa. Následuje vyplnění kontrolního listu, který obsahuje otázky na tyto směrnice. Kontrolní list poté kontroluje vedoucí divize č. 5 kvalita a kvalifikace.

Poslední součástí přijímacího procesu je výkonnostní test sestavený personální agenturou, se kterou společnost K-net spolupracuje. Je to řada otázek jdoucích po sobě, kde se zjistí zaměstnancova:

- stabilita (uspořádanost, stálost),
- pozitivnost (pozitivní, orientovaný na řešení),
- klid (klidný, sebekontrola),
- aktivita (úroveň energie, vitálnost),
- tah na bránu (přesvědčení, asertivita),
- zodpovědnost (zodpovědný, iniciativní),
- správný odhad (tolerance, spravedlivost),
- empatie (souhlas, přátelskost),
- komunikace (společenský, živý, hovorný).

Tyto výsledky slouží ke srovnání zaměstnance v čase, jelikož každých 6 měsíců provádí zaměstnanci tyto testy znovu a srovnávají se současné výsledky s výsledky předchozími. Podle nich se pak usuzuje o vhodnosti pracovní pozice testovaného zaměstnance. Testování se provádí přímo v K-netu a trvá 60 minut.

4.3 Analýza procesu výběru a přijímání zaměstnanců

K provedení analýzy současného stavu procesu výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net Technical International Group s.r.o. byla v této diplomové práci použita metoda pozorování účastí na výběrovém pohovoru a dále metoda ve formě polostrukturovaného rozhovoru, který mapoval stávající systém výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti.

4.3.1 Metoda pozorování

Metoda pozorování byla provedena možností nahlédnutí do dokumentace společnosti a možností osobní účasti na výběrovém pohovoru se studentem ucházejícím se o stáž ve společnosti.

Student byl uveden asistentkou ředitele do ředitelovy kanceláře, kde se pohovor uskutečnil. Pohovoru byl přítomný jednatel společnosti, neboli ředitel a vedoucí divize obchod a marketing, ve které se student o praxi ucházel. Pohovor byl nestrukturovaného charakteru, tazatelé neměli předem stanovené otázky. Ředitel společnosti a vedoucí divize volně kladly otázky na tyto témata:

- kde a co uchazeč studuje,
- odkud a z jakých zdrojů se dozvěděl o možnosti praxí a stáží pro studenty v K-netu,
- jaký může mít on sám přínos pro společnost,
- jaký má přehled ve světě informačních technologií,
- co umí a je schopen dokázat,
- plány do budoucna ohledně pracovního života,
- představ o spolupráci s K-netem.

Pohovor trval necelých 30 minut, ke konci pohovoru vedoucí divize vyjádřil svůj souhlas se stáží studenta v divizi pod jeho vedením. Ředitel společnosti rovněž souhlasil, proto následně došlo k prodiskutování podmínek pro vykonání stáže a kontaktování personalisty k vytvoření pracovní smlouvy určené pro studenty.

S rozhovoru vyplynulo, že student bude docházet a pracovat ve společnosti podle domluvy s vedoucím divize, podmínkou jsou minimálně 2 dny v týdnu. Pracovní doba je také stanovena podle individuální domluvy a podle charakteru práce, kterou bude student

vykonávat. Výkonnostní testování, popsané v podkapitole 4.2.3 vzhledem k tomu, že se ucházel o stáž, není povinen vykonat.

4.3.2 Metoda rozhovorů

Polostrukturovaný rozhovor proběhl v měsíci červnu 2015 v sídle společnosti K-net Technical International Grup, s.r.o. v Brně. Přesné znění otázek a odpovědí se nachází v přílohách 4, 5 a 6. Hlavním důvodem k provedení rozhovorů bylo získání bližšího pohledu na proces výběru a získávání zaměstnanců, a také případných problémů a návrhů na jejich zlepšení.

Z rozhovorů vyplynulo, že zodpovědnost za výběr a přijímání nových zaměstnanců má jednatel společnosti. Pracovní smlouvy pro nové zaměstnance připravuje personalistka. Paní personalistka je zároveň zodpovědná za úplnost a správnost všech náležitostí pracovní smlouvy.

Polostrukturovaných (polostandardizovaných) rozhovorů bylo uskutečněno celkem ve třech podáních. První rozhovor se uskutečnil s personalistkou společnosti, která ochotně poskytla odpovědi na všechny otázky, týkající se výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net. Další rozhovor se uskutečnil s vedoucím divize výroba a poslední rozhovor se uskutečnil s nově přijatým zaměstnancem společnosti. Dobu trvání rozhovorů udává tabulka 4.1.

Tab. 4.1 Doba trvání rozhovorů

Pracovní pozice	Čas trvání rozhovoru
Personalista	40 minut
Vedoucí divize Výroba	25 minut
IT specialista - nový zaměstnanec	20 minut

Zdroj: vlastní zpracování

První rozhovor se konal s personalistkou společnosti, která pracuje v K-netu na hlavní pracovní poměr osmým rokem, tedy od roku 2008. Přesné znění rozhovoru se nachází v příloze 4.

Tímto rozhovorem bylo zkoumáno, jakým způsobem společnost získává, vybírá a přijímá zaměstnance, jaké kroky zaujímá v postupu přijímání a jakým způsobem dospěje k výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Rozhovor se konal v kanceláři paní personalistky a prostředí splňovalo podmínky pro rozhovor, jak uvádí Gavora (2000), který tvrdí, že prostředí pro uskutečnění rozhovoru musí být:

- ✓ tiché,
- ✓ klidné
- ✓ podle možnosti izolované od středu jiného dění.

První tři otázky byly zaměřeny informativně, tedy jak dlouho a proč personalistka v K-netu pracuje. Paní personalistka uvedla, že ve společnosti K-net pracovala i před nastoupením na hlavní pracovní poměr, rovněž na pozici personalista, ovšem na dohodu o pracovní činnosti. Znamenalo to, že v K-netu pracovala vždy 2 dny v týdnu na pozici personalista a za půl roku již byla přijata na hlavní pracovní poměr. O této nabídce práce se dozvěděla z inzerátu, vystaveném na internetu.

Další otázky se týkaly přijímacího procesu ve společnosti a názor paní personalistky na assessment centra a jestli ji v K-netu používají. Vyplynulo, že pokud se jedná o čistě českou společnost, která má pouze české zákazníky, tak se metoda assessment centra neprovádí. Tato metoda je používána v národních a nadnárodních společnostech, kde se na jedno nabízené místo hlásí desítky uchazečů. V K-netu pracují lidé, kteří ve velkých korporacích byli zaměstnáni, ovšem důvod jejich příchodu do společnosti K-net se týkal právě toho, že získali dostatek zkušeností a dobré jméno v oboru informačních technologií a následně potřebu podílet se na velkých projektech, které jim společnost K-net umožňuje.

V další části otázek č. 8 – 11 jsem se dozvěděla, že nejdůležitější pro výběr a přijetí nového zaměstnance je jeho doporučení a produktivita, kde následoval popis, jak se tato produktivita v K-netu testuje.

Poslední dvě otázky byly zaměřeny na názor paní personalistky na odchody zaměstnanců ze společnosti a na nastavený stávající systém přijímání zaměstnanců. Bylo řečeno, že nevíce zaměstnanců odchází ve zkušební době, která trvá podle zákona 3 měsíce, a to z důvodu, že nový zaměstnanec najde jiné zaměstnání, které mu vyhovuje více. Dalšími důvody jsou také, že nový zaměstnanec tzv. nezapadne do kolektivu, nebo se v něm nelíbí a začne si hledat nové zaměstnání. Dále bylo řečeno, že ve společnosti K-net plánují změnit stávající systém přijímání zaměstnanců, jelikož se pomalu začínají rozšiřovat i do jiných měst, než je jen Brno, Praha a Ostrava.

Druhý rozhovor byl uskutečněn s vedoucím zaměstnancem. Vedoucí divize Výroba pracuje ve společnosti K-net 20 let, je zde jedním z nejdéle pracujících zaměstnanců. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem byl zaměstnanec přijat do společnosti, jeho názor na přijímané kolegy a na proces výběru a přijímání K-netu. Vzhledem k jeho pracovním zkušenostem popsal i to, jak se proces výběru a přijímání změnil za dobu, po kterou pracuje v K-netu. Přesné znění otázek a odpovědí se nachází v příloze 5.

Rozhovor byl uskutečněn v kanceláři pana vedoucího, ve které sídlí společně s dalšími dvěma zaměstnanci, ovšem ti se v době rozhovoru v kanceláři nenacházeli. Kancelář splňovala podmínky rozhovoru podle Gavora, byla tichá, klidná a nerušily zde žádné elementy.

Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanec nastoupil tehdy do čtyř členné rozvíjející se technologické firmy. Přijímacím procesem neprocházel, dá se říct, že patří mezi zakladatele společnosti. Popsal, že systém přijímání se od jeho přijetí do společnosti zásadně změnil. Nyní je K-net dobře fungující společnost, která se stále vyvíjí. Jako nejosvědčenější a nepoužívanější metodu uvedl zaměstnanec metodu osobního doporučení. Zaměstnanec si rovněž myslí, že do K-netu jsou přijímáni zaměstnanci s dlouhodobou perspektivou a nastavený systém přijímání je efektivní.

Důvod, proč lidé ze společnosti odcházejí, uvedl stejný jako personalistka - tzn. nejčastěji dochází k odchodům ve zkušební době, z důvodu nevyhovující pracovní náplně.

Poslední, třetí rozhovor byl uskutečněn s novým zaměstnancem společnosti.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak probíhalo přijímání nového zaměstnance, zda se vyskytly nějaké problémy při přijímání, jak se zaměstnanec dostal do společnosti a jeho spokojenost s výběrovým řízením. Přesné znění otázek a odpovědí se nachází v příloze 6.

Zaměstnanec pracuje v divizi výroba na pozici IT konzultanta a ve společnosti K-net pracuje 1 rok. Je to jeden ze zaměstnanců, kteří byli přijati a jsou zaškolováni právě pro práci v nové pobočce nacházející se v Olešnici na Moravě.

O volném místě ve společnosti se tento zaměstnanec dozvěděl prostřednictvím známého, který pracuje v K-netu a osobně jej doporučil řediteli společnosti. Uchazeč sám kontaktoval společnost, kde si domluvil schůzku s ředitelem. Tato schůzka nebyla závazná, byla pouze informativního charakteru a týkala se převážně zkušeností a očekávání tehdejšího uchazeče. Zkušenosti si rovněž ředitel ověřoval se zaměstnancem, který uchazeče doporučil. Následně spolu K-net a uchazeč komunikovali telefonicky, kde také během telefonického rozhovoru došlo k potvrzení nabídky práce ze strany společnosti.

Informace o pracovním prostředí, kdo bude zaměstnancův vedoucí a do které divize bude patřit, se dozvěděl až po nástupu do zaměstnání. Důvod přijetí mu byl oznámen již během přijímacího procesu, a to z důvodu pobočky v Olešnici.

První den nového zaměstnance byl informativní, musel projít řadu vstupních školení, od BOZP a PO, až po nastudování směrnic. Na pracoviště byl uveden personalistkou. Na otázku, jestli jeho pracovní místo odpovídá popisu místa, tedy jak mu bylo představeno, odpověděl zaměstnanec kladně. Zaměstnanec si své nové pracovní místo chválí, jelikož má zde možnosti rozvíjet se a učit se novým věcem, což jak v rozhovoru uvedl, na předchozím pracovišti neměl možnost.

Z rozhovorů vyplývá, že každý zaměstnanec byl vybrán a přijat za pomoci různých metod získávání zaměstnanců. Personalistka společnost kontaktovala sama využitím inzerátu, vyvěšeném na internetu. Vedoucí divize byl osloven ředitelem společnosti a nový zaměstnanec byl získán metodou doporučením od zaměstnance.

4.3.3 Analýza výběru a přijímání zaměstnanců z hlediska využití zdrojů

Tato podkapitola diplomové práce se zabývá analýzou výběru a získávání zaměstnanců, zkoumána s ohledem na počet přijatých zaměstnanců v daných letech. Jak je uvedeno výše, zdroje, ze kterých společnost K-net získává, vybírá a přijímá zaměstnance, jsou externí i interní.

Z tabulky 4.2, ve které jsou zobrazeny počty přijatých zaměstnanců na hlavní pracovní poměr v kalendářních letech 2011 -2014, lze vyčíst, že interní zdroje k získání, výběru a přijímání zaměstnanců využívá společnost K-net omezeně.

Tab. 4.3 Počet přijatých zaměstnanců z hlediska zdrojů

Zdroje	Počet přijatých zaměstnanců			
	2011	2012	2013	2014
Interní zdroje	0	0	1	5
Externí zdroje	6	2	6	16
Celkem	6	2	7	21

Zdroj: interní informace společnosti (vlastní zpracování)

V roce 2011 a 2012 společnost nepřijala žádného zaměstnance z interních zdrojů a v roce 2013 byl přijat z interních zdrojů jeden zaměstnanec. Tento jeden zaměstnanec přijatý z interních zdrojů byl povýšen z pozice vedoucího oddělení komunikace a inspekce na jejího vedoucího divize.

Z externích zdrojů společnost přijala v roce 2011 6 zaměstnanců, v roce 2012 přijala 2 zaměstnance a v roce 2013 přijala 3 zaměstnance. Rozdíl je pozorovatelný v roce 2014, kde společnost přijala 5 nových zaměstnanců z interních zdrojů a 16 ze zdrojů externích.

Důvodem, dle rozhovoru s nově přijatým zaměstnancem, je plánované otevření nové pobočky s 22 zaměstnanci v Olešnici na Moravě, z nichž právě tito nově přijatí zaměstnanci se zaškolují na hlavní pobočce v Brně, aby následně mohli bez obtíží a plynule pracovat na jejich budoucím novém pracovišti.

Zaměstnanci přijatí z interních zdrojů v roce 2014 byli jmenováni do funkcí vedoucích oddělení na nově se vytvářející pobočce a jejich pozice byly nahrazeny novými zaměstnanci z externích zdrojů.

Interní zdroje

Za příčinu interních změn může více faktorů, např. zaměstnanec může využít možnosti přihlásit se do výběrového řízení na nabízenou pozici, která je vystavena v interním systému společnosti, nebo je přímo osloven personalistou a je mu nabídnuta účast na výběrovém řízení, které nevykonává stejně jako externí uchazeč o zaměstnání.

Externí zdroje

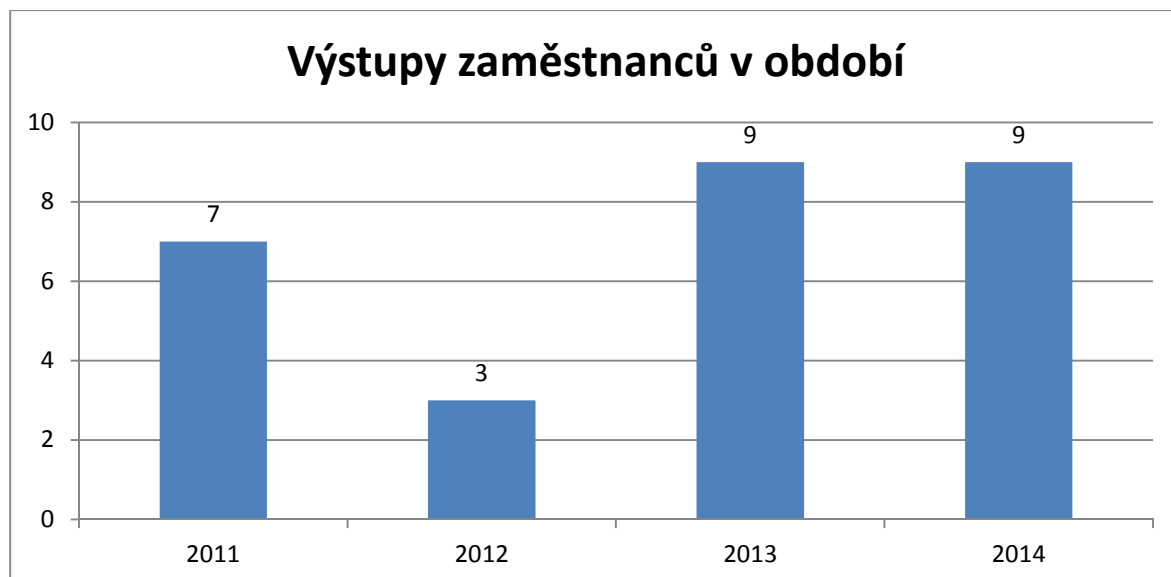
Na základě pozorování a také analýzy z dokumentů získaných od společnosti, bylo zanalyzováno v tabulce 4.2, že externí zdroje jsou nejvíce využity k získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti K-net, s.r.o. Z celkového počtu zaměstnanců je většina zaměstnanců získána a vybrána externím způsobem.

4.3.4 Analýza fluktuace zaměstnanců

V teoretické části bylo popsáno, že fluktuace zaměstnanců znamená pohyb z nebo do společnosti. V této části diplomové práce je analyzována fluktuace týkající se odchodu zaměstnanců ze společnosti K-net.

Fluktuace zaměstnanců byla analyzována za kalendářní roky 2011, 2012, 2013 a 2014. Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že odchody zaměstnanců jsou nejčastější ve zkušební době, což je do 3 měsíců od nástupu do zaměstnání. V grafu 4.1 je zobrazen výstup zaměstnanců ze společnosti za toto období.

Graf 4.1 Výstupy zaměstnanců za období 2011 - 2014

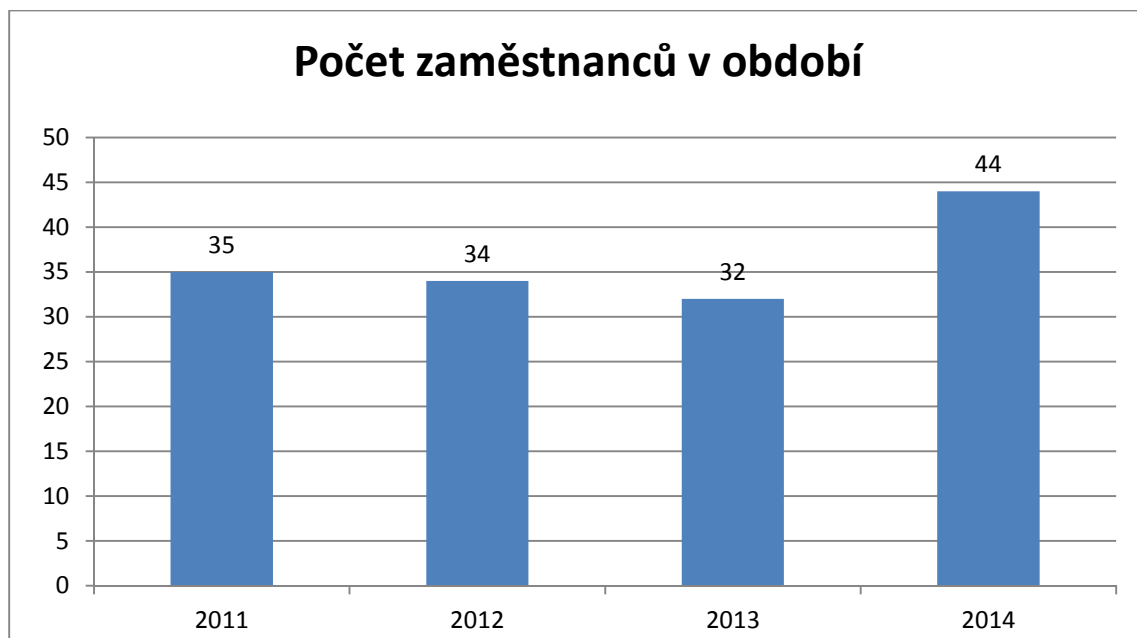


Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2011 opustilo společnost 7 zaměstnanců, v roce 2012 opustili společnost 3 zaměstnanci a v letech 2013 a 2014 v obou případech 9 zaměstnanců.

K výpočtu sloužícího k určení míry odchodu zaměstnanců je potřeba vědět počet zaměstnanců v daných obdobích. Údaje obsahují počty zaměstnanců zaměstnané na hlavní pracovní poměr a znázorňuje je graf 4.2.

Graf 4.2 Počet zaměstnanců v období 2011 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučená míra fluktuace je 5 – 7%. Podle vzorce z teoretické části byly tyto údaje do vzorce dosaženy a konečné výsledky jsou interpretovány v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti K-net

Rok	% míra fluktuace
2011	20 %
2012	9 %
2013	28 %
2014	20,5%
Průměrná míra fluktuace	19 %

Z vypočítaných hodnot lze vidět, že míra fluktuace je více než dvojnásobně vyšší, než je doporučená míra. Za vysokou procentuální míru fluktuace lze přikládat stanovisko častého odchodu ve zkušební době ze společnosti K-net.

4.4 Povinnosti organizace vůči státním orgánům

Personální činnosti zabývající se získáváním nových zaměstnanců se věnuje § 35 zákona č.435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Tento zákon ukládá společnosti K-net povinnost nahlásit volné pracovní místo na příslušném úřadu práce do 10 kalendářních dnů a také do 10 kalendářních dnů povinnost oznámit obsazení těchto volných míst. Společnost K-net má právo vybrat si, zda bude hledat uchazeče na úřadu práce nebo mimo něj pomocí jiných metod získávání a výběru.

Novému zaměstnanci ve společnosti K-net je vytvořen účet, tzv. osobní spis, který se nachází v interním systému společnosti a je tvořen pracovní smlouvou, mzdovým výměrem, životopisem a dokumenty o absolvování vstupního školení BOZP a PO. Součástí osobního spisu zaměstnance jsou podklady, které vymezují zaměstnanecké pracovní povinnosti.

Zodpovědnost za splnění povinností zaměstnavatele ve vztahu k institucím sociálního pojištění a veřejného zdravotního pojištění má externí účetní firma, se kterou má společnost K-net uzavřenou smlouvu. Externí účetní firma na základě plných mocí zajišťuje pro společnost K-net plnění povinností podle zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku a podle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Jedná se o zasílání přihlášek nových zaměstnanců na výše jmenované instituce v zákonné lhůtě, která je do 8 dnů od nástupu nového zaměstnance do společnosti K-net.

5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

Na základě posouzení procesů výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net pomocí zvolených metod lze konstatovat, že společnost se neustále vyvíjí, což dokazuje i dobře fungujícím a nastaveným systémem získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Společnost používá ke svému získávání a výběru zaměstnanců metody, které jsou popsány v teoretické části této práce. Nejvíce používaná metoda k získání zaměstnanců je v této společnosti metoda doporučení zaměstnance. Tato metoda patří v současnosti mezi jednu z nejmodernějších metod a patří také mezi metody, které jsou méně nákladné. Mezi důležité metody získávání a výběru zaměstnanců v organizaci patří využití externích zdrojů a jejich získání na pracovních portálech na internetu. Pracovní portály jsou vyhledávaným místem ke zjištění nabídek práce a jsou dostupné všem, proto společnost vyvěšuje inzeráty na pracovní pozice na pracovní portál a rovněž na své webové stránky do příslušné sekce. Za pracovní portál platí společnost roční poplatek, proto je tato metoda získávání více nákladná.

Z analyzovaných kalendářních let vyplývá, že v letech 2011, 2012, 2013 a 2014 bylo přijato z interních zdrojů ve společnosti 6 zaměstnanců, z toho jeden v roce 2013 a 5 v roce 2014. Ve zbývajících letech 2011 a 2012 byl počet zaměstnanců z interních zdrojů nulový. Interní zdroje získávání zaměstnanců mohou být v K-netu přesunovány na pracovišti buď horizontálně, nebo vertikálně. Horizontálně se rozumí povýšení zaměstnance na vedoucího oddělení nebo vedoucího divize. Vertikální přesun je uskutečňován v rámci jednotlivých divizí. Ve společnosti se jako důvod přijetí nejvíce zaměstnanců v roce 2014 je uvedeno rozšíření společnosti K-net otevřením nové pobočky s 22 zaměstnanci.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že byli přijati prostřednictvím nejrozličnějších metod získávání a výběru, které společnost používá a že přijímací proces byl pro každého jednotlivce velmi konkrétně nastaven, společně měli testování produktivity, které se provádí až po přijetí zaměstnance do společnosti.

Každý uchazeč vybraný do výběrového řízení absolvuje výběrový pohovor, který má být podle směrnic společnosti dvoufázový – v prvním kole pohovoru figuruje uchazeč a jednatel společnosti, ve druhém kole zde figuruje personalista a vedoucí divize komunikace a inspekce. Obě kola se konají v jeden den. Na základě použitých metod v této diplomové práci

bylo zjištěno, že průběh výběrového pohovoru je pokaždé rozdílný a nekoná se ve dvou kolech, ale pouze v jednom.

Výběr vhodného zaměstnance z řad uchazečů mají na starosti jednatel společnosti a vedoucí divize kvalita a kvalifikace. Výběr provádí na základě soukromé porady, kde se podle výsledku a dojmů z pohovoru dohodnou, zda daného uchazeče přijmou nebo ne. Poté je uchazeč kontaktován personalistou a informován o výsledku výběrového pohovoru. Z hlediska nákladů lze vypožorovat, že výběr zaměstnanců v této společnosti není rovněž nákladný.

Přijímací proces probíhá v souladu se zákoníkem práce, pracovní smlouva obsahuje veškeré náležitosti, které jsou tímto zákoníkem stanovené. Pracovní smlouva byla revidována právníkem společnosti v roce 2014.

Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců musí společnost řešit problematiku přijímání nových zaměstnanců velmi často, ovšem dle mého názoru, jsou jejich zavedené metody v této oblasti zatím dostačující vzhledem k její velikosti. Je ovšem potřebné se ohlížet na budoucnost a na rozšiřující se počty zaměstnanců a na tomto základě uvažovat o změně stávajícího systém získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

5.1 Návrhy a doporučení

Na základě posouzení procesů stávající situace ve společnosti K-net a jejím zhodnocení bylo vypracováno několik návrhů a doporučení, které by mohly zkvalitnit a usnadnit proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti K-net.

Společnosti navrhuji zaměřit se více na získávání a výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Toto výběrové řízení je vhodné pro získání specialistů, vedoucích a je dle mého názoru méně nákladné než získávání a výběr z externích zdrojů, protože zaměstnanec uvnitř společnosti už společnost zná a je seznámen s jejím chodem, pravidly a směrnicemi. Za výhodu můžeme brát možnost zaučování zaměstnanců přijatých z externích zdrojů, kteří společnost neznají a musí se s ní postupně seznámit. Z analýzy, kde bylo posuzováno získávání z hlediska využití zdrojů je zjevné, že interní zdroje jako zdroj získávání zaměstnanců společnost K-net velmi často nevyužívá.

Jako konkrétní návrh společnosti doporučuji při vystavení nové pracovní nabídky vystavit nabídku zároveň, jak pro stávající zaměstnance, tak pro veřejnost, ať mají oba zdroje možnost rovnoměrné volby přihlásit se k výběrovému procesu.

Další doporučení je ve větším využívání inzerce, vzdělávacích institucí a úřadů práce jelikož tyto zdroje patří mezi nejlevnější a má zde šanci přihlásit se uchazeč nebo absolvent bez pracovních zkušeností a doporučení. Právě tato skupina často hledá svou první práci prostřednictvím inzerátů. Dalo by se říct, že absolventi bez praxe a zkušeností jsou „diskriminovanou“ skupinou, jelikož ve většině případů nemají požadovanou a dostatečnou praxi a tím pádem jejich doporučení není zcela důvěryhodné.

Zviditelnění společnosti se může projevit v předkládání pracovních nabídek ve více vzdělávacích institucích, než v jedné jak doposud. Doporučuji společnosti dávat své nabídky na pracovní pozice do specializovaných pracovní center, tzv. job center, které jsou zřízeny za účelem pomoci najít studentovi nebo absolventovi jejich první zaměstnání. Zde může společnost získat řadu studentů, kteří se mohou ucházet o praxi nebo stáž ve společnosti a rovněž získat kandidáty na pracovní pozice.

Společnost zaměstnance po jeho přijetí testuje výkonnostním testem, který má ukázat jeho produktivitu a další charakteristiky zaměstnance. Navrhuji společnosti toto testování zařadit jako součást výběrového řízení, jelikož společnost může přijmout zaměstnance a poté zjistit, že jeho výsledky testu neodpovídají představě společnosti a brzo může dojít k rozvázání pracovního poměru. Rovněž navrhuji uvažovat o zrušení tohoto testování, jelikož je dle mého názoru nákladné a nepotřebné, protože produktivita a ostatní vlastnosti zaměstnance se nedají zjistit na základě výsledků jednoho testu, ale musí se postupně sledovat a hodnotit. Společnost navíc nemá jistotu, zda je tento test důvěryhodný a neměla by považovat jeho výsledky za klíčové.

Dalším návrhem pro společnost je zahájit zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Na základě informací od personalistky spokojenost zaměstnanců společnost nezkoumá a vzhledem k vysoké fluktuaci bych ji velmi doporučila. Konkrétní návrh se týká sestavení dotazníku, který by byl rozdělen na zjištění spokojenosti zaměstnance v rámci divize a v rámci celé společnosti. Otázky by měly být sestavené tak, aby se z nich dala zjistit spokojenost zaměstnanců konkrétně s jejich vedoucími, spokojenost se vztahy ve společnosti, názory na náročnost práce, na zaměstnancovo pracovní vytížení a měl by zde být prostor pro vlastní názor zaměstnance. Důležitá je anonymita dotazníků. Taktéž by dotazník neměl být v papírové podobě, ale měl by se každému zaměstnanci zobrazovat v interním systému a také doručen v e-mailu.

Spokojenost by se měla zjišťovat pravidelně, navrhuji předkládání dotazníků zaměstnancům vždy po kvartálním období. Společnost si tak může uvědomit problémy, které v ní vznikají a začít je řešit. Dotazníky by měl zpracovávat personalista a výsledky a návrhy zaměstnanců překládat řediteli společnosti a vedoucím divizí. Výsledky dotazníků navrhuji přednést na poradě zaměstnanců a vyslechnout si jejich názory s ohledem na vysoké procento fluktuace.

6 Závěr

Personální činnosti jsou důležitou součástí každého podniku. Já jsem se ve své práci zaměřila na výběr a přijímání zaměstnanců.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat, vyhodnotit a posoudit současný stav systému výběru a přijímání zaměstnanců a předložit návrhy na zlepšení tohoto procesu.

Po prostudování odborné literatury na toto téma spolu s mými znalostmi, jsem danou problematiku popsala v teoretické části. Nejdříve jsem se zabývala zdroji získávání zaměstnanců, jelikož získávání je součástí výběru, dále jsem se zaměřila na pojmy, které mají vazbu na proces výběru a přijímání zaměstnanců a na různé metody přijímání pracovníků.

V této části své diplomové práce jsem čerpala z odborné literatury, z informací uvedených na webových stránkách zabývajících se výběrem a přijímáním a z odborných časopisů.

V praktické části jsem se zabývala oblastí výběrem a přijímáním zaměstnanců ve společnosti K-net Technical International Group, s.r.o. Obeznámila jsem se se základními údaji o této společnosti, s její organizační strukturou a systémem, který využívají v oblasti výběru a přijímání. Tyto informace mi byly sděleny prostřednictvím personalisty společnosti K-net a také získány na základě rozhovorů, které sloužily jako jednou z metod pro posouzení procesů výběr a přijímání ve společnosti.

Metody, které byly v této diplomové práci využity pro zanalýzování současného stavu systému výběru a přijímání ve společnosti K-net, byly provedeny ve formě analýzy podnikové dokumentace, pozorování a ve formě polostrukturovaných rozhovorů s těmito zaměstnanci společnosti: personalista, vedoucí zaměstnanec a nový zaměstnanec.

Na základě posouzení současného stavu získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti, jsem navrhla úpravy procesu.

Návrhy se týkají většího využití získávat zaměstnance z interních zdrojů, protože podle výsledků z praktické části tento zdroj společnost využívá velmi málo. Dále jsem společnosti navrhla větší využívání inzerce na přilákání uchazečů z důvodu, že inzerce je v současné jednou z nejrozšířenějších a nejvyhledávanějších metod sloužící k hledání pracovního místa.

Společnosti jsem taktéž navrhla zaměřit se na čerstvé absolventy a navázat spolupráci s kariérními středisky vzdělávacích institucí, protože právě absolventi patří mezi rizikovou skupinu potýkající se s problémy získat v co nejkratším čase pracovní uplatnění čerstvě po studiu.

Z hlediska vysoké fluktuace, zjištěné analýzou procesu ve společnosti jsem doporučila vytvoření dotazníků za účelem spokojenosti zaměstnanců, aby zaměstnanci měli možnost hodnotit svou spokojenost a aby společnost získala zpětnou vazbu a reálný přehled o potřebách zaměstnanců a jejich spokojenosti, neboť spokojený zaměstnanec je pro společnost velkou konkurenceschopnou výhodou.

Veškeré teoretické poznatky jsem se snažila přenést do praxe a zjistila jsem, že ne vždy to funguje tak, jak se uvádí.

Dle mého názoru byl cíl diplomové práce splněn a doufám, že společnost K-net využije některých z mých návrhů a doporučení k vylepšení stávajícího systému výběru a přijímání zaměstnanců.

Seznam použité literatury

a) Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÍK, Václav a Eva JANEČKOVÁ. *Zákon o ochraně osobních údajů*. Olomouc: ANAG, 2010. 383 s. ISBN 978-80-7263-613-6.

BLÁHA, J; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*, Přel. J.Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateicius. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6

HŮRKA, Petr. *Ochrana zaměstnance a flexibilita zaměstnání. Princip flexibilitoty v českém právu*. Praha: Auditorium, 2009. 189 s. ISBN 978-80-903786-04-9.

JAKOUBKA, Jaroslav. *Vzory a metodické návody pro uzavírání smluv podle zákoníku práce*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2010. 296 s. ISBN 978-80-7263-606-8.

KAHLE B. *Praktická personalistika po novele zákoníku práce v roce 2008* 1.vyd. Praha: 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUMARI, Neeraj. A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. [online]. 2012, roč. 2, č. 1. [cit. 2015-04-07]. ISSN 2225-0581. Dostupné z: [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/eng/513/34-43%20Vol%20,%20No%201%20\(2012\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/eng/513/34-43%20Vol%20,%20No%201%20(2012).pdf)

MALACH, Antonín, a kol. *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing, 2004. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2.

MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 s. ISBN 80-7041-187-2

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. 207s. ISBN 978-80-247-4151-2.

VOŘÍŠEK, Vladimír. *Právní nároky zaměstnanců*. Praha: Eurounion Praha, 2008. 313 s. ISBN 978-80-7317-068-4.

b) Elektronické zdroje

O společnosti K-net [online]. 2015, [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <https://www.k-net.cz/o-spolecnosti/profil>

Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_2. ISSN 1211-1244

Seznam zkratek

S.r.o.	společnost s ručeným omezeným
Atd.	a tak dále
Např.	například
Obr.	obrázek
Č.	číslo
Str.	strana
Tab.	tabulka
Vyd.	vydání

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15.4.2015

Lucie Tomečková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti

Příloha 2 Algoritmus pro výběrový pohovor

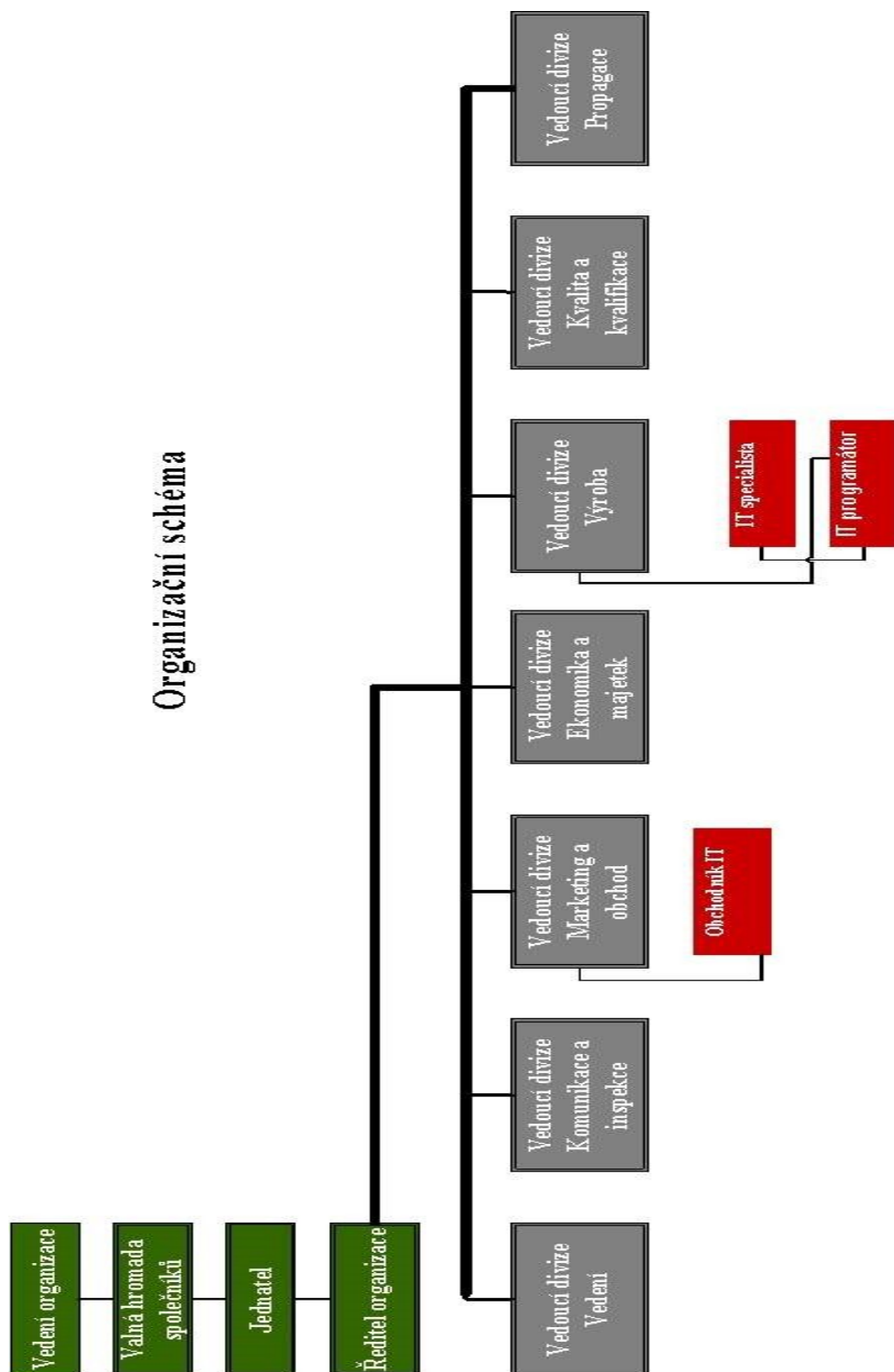
Příloha 3 Seznam otázek na produktivitu při výběrovém pohovoru

Příloha 4 Rozhovor s personalistkou společnosti K-net

Příloha 5 Rozhovor s vedoucím divize Výroba

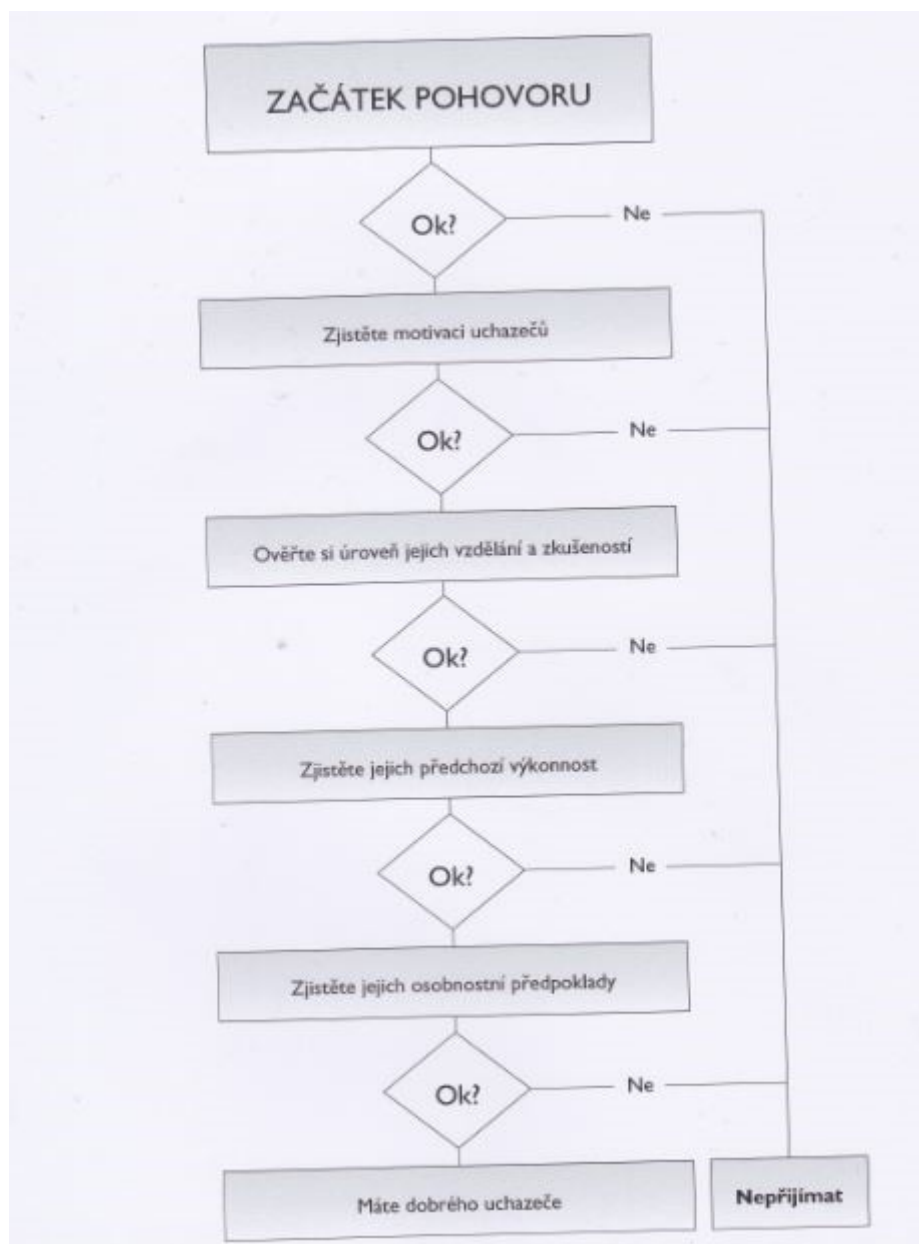
Příloha 6 Rozhovor s novým zaměstnancem

Příloha 1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní informace společnosti K-net

Příloha 2 Algoritmus pro výběrový pohovor



Zdroj: interní informace společnosti K-net

Příloha 3 Seznam otázek na produktivitu při výběrovém pohovoru

- Čeho jste v předchozích zaměstnáních dosáhl?
- Za jaké projekty jste byl zodpovědný a jaké byly jejich výsledky?
- Co jste udělal pro to, abyste těchto výsledků dosáhl?
- Co si myslíte, že je nejdůležitější při dosahování výsledků?
- Kolik jste toho udělal vy osobně?
- Máte stabilní úroveň produkce?
- Jaké byly vaše výkony v porovnání s ostatními na podobné úrovni?
- Komu jste hlásil výsledky?
- Je možné, aby tato osoba potvrdila informace, které jste mi podal?

Zdroj: interní informace společnosti

Příloha 4 Rozhovor s personalistkou společnosti K-net

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti K-net? Od roku 2008 na hlavní pracovní poměr, tedy osmým rokem, předtím jsem tady půl roku pracovala na dohodu.
- 2) A na jaké pozici jste pracovala? Na stejné, tedy na pozici personalista jen s rozdílem, že jsem docházela do firmy 2 dny v týdnu.
- 3) Proč jste se rozhodl uzavřít pracovní poměr právě u společnosti K-net? Protože jsem tady pracovala dříve a zdála se mi dobrá pracovní náplň a kolektiv.
- 4) Jaké využíváte metody výběru zaměstnanců? Pracovní pohovory, v prvním kole jednatel a ve druhém vedoucí divize a personalista, vše se koná v jeden den.
- 5) Jaký je přesný postup pro získání zaměstnance v této společnosti? Vedoucí divize nebo jednatel zjistí, že na nějaké divizi chybí místo, např. ve výrobě nebo v marketingu
- 6) Dají podklad, že se někdo hledá? Ano, pak se rozmýšlí, kde budou hledat, jestli na úřadě práce nebo přes inzeráty.
- 7) Používáte metodu Assessment centra a co si o této metodě myslíte? Ne nepoužíváme, myslím si, že je to metoda užitečná, když se vidí rovnou výstup uchazeče a tyto výstupy se můžou srovnávat. My jsme ovšem malá firma. V pravé české firmě assessmenty neprobíhají, protože máme pouze české zákazníky a uchazečů máme většinou do 10 lidí na hledané místo. Zatímco v zahraničních firmách, tam proudí davy zájemců kvůli jménu společnosti. Důležité je mít stabilní společnost, aby se u nás zaměstnancům líbilo a nechtěli změnit pracovní místo. Máme tady většinu zaměstnanců, kteří již mají zkušenosti, nejsou bezejmenní a u nás mají šanci se na něčem podílet, zatímco ve velkých firmách jsou tzv. stroje.
- 8) Co zohledňujete nejvíce při výběru a přijímání vhodného kandidáta? Produktivitu a doporučení.
- 9) A jak testuje produktivita? Podle testů personální agentury, se kterou máme smlouvu a která nám sestavila tento test – testuje se stabilita (uspořádanost, stálost), pozitivnost (pozitivní, orientovaný na řešení), klid (klidný, sebekontrola), aktivita (úroveň energie, vitálnost), tah na bránu (přesvědčení, asertivita), zodpovědnost (zodpovědný, iniciativní), správný odhad (tolerance, spravedlivost), empatie (souhlas, přátelskost), komunikace (společenský, živý, hovorný).

- 10) A kde se tyto testy provádí a jak dlouho je trvá udělat? Provádí se tady v K-netu a trvají přesně 60 minut. Tyto testy dělají průběžně i ostatní zaměstnanci, kteří jsou tady delší dobu.
- 11) A co když stálému zaměstnanci vyjde nízká hodnota tohoto testu? Důležité je co vyjde, jaké hodnoty. Pak se zjistí, na co je zaměstnanec orientovaný a na co je jej vhodné přeložit, na jakou pozici.
- 12) Jaký máte názor na rozvázání pracovního poměru po krátké době v této společnosti a z jakého důvodu se podle Vás děje? Je to každého volba, kde pracuje a kde mu to vyhovuje. Volba každého jednotlivce, jaké má priority pro zaměstnání.
- Na důvody rozvázání pracovního poměru se neptám, je to asi většinou individuální, řekla bych, že je to oborem.
- Nejvíce odchází v rámci zkušební doby, kdy ten člověk má víc nabídek a objeví se mu nabídka, po které toužil víc. Také odchází zaměstnanci, že si s někým nesednou – není to na náš popud. Bohužel se nám také stává, že přijmeme zcela nepoužitelného člověka. Také se stává, že pracovní náplň nevyhovuje nebo náročnost práce, jelikož jsme IT firma a náročnost na toto odvětví je obrovská – od školení po učení se novým věcem.
- 13) Plánujete ponechat nebo změnit současný systém výběru a přijímání? Zatím plánujeme, ovšem do budoucna s ohledem na to, jak se K-net rozšiřuje, budeme muset tento systém změnit.

Příloha 5 Rozhovor s vedoucím divize Výroba

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti K-net? 20 let
- 2) Jakou funkci zde zastáváte? Vedoucí divize Výroba.
- 3) Proč jste se rozhodl uzavřít pracovní poměr právě u společnosti K-net? v době kdy jsem nastupoval tak to byla rozvíjející se malá technologická firma, takže mi nabídli zajímavou práci a možnost pomoci s rozvojem společnosti
- 4) Jak Vám ji nabídli? Znal jsem se s majitelem firmy z vysoké školy, vzali mě tak, že jsme se sešli a slovo dalo slovo, tehdy to byla 4 členná firma
- 5) Změnil se způsob přijímání zaměstnanců do K-netu po dobu trvání Vašeho pracovního poměru, pokud ano, tak jak? Zásadně se změnil, dnes je K-net standardní společnost rozdělená na oddělení a divize, takže tomu odpovídá způsob přijímání lidí. Nejvíce se preferuje osobní doporučení, nebo partnerů po spolupráci s Masarykovou univerzitou až po inzeráty.
- 6) To dříve tedy nebylo? Ne.
- 7) Jsou podle Vašeho názoru v současnosti přijímání do společnosti K-net kvalitní pracovníci s dlouhodobou perspektivou? Ano, myslím si, že ano. Znamka každé společnosti je vytvářet pracovní tým ze schopných lidí.
- 8) Myslíte si, že současný systém výběru a přijímání zaměstnanců nastavený v K-netu je efektivní? Myslím, že ano.
- 9) Jaký máte názor na rozvázání pracovního poměru po krátké době v této společnosti a z jakého důvodu se podle Vás děje? Myslím si, že těch odchodů je poměrně málo a většina takových odchodů se realizuje ve zkušební době. Když se ukážou jako pracovně schopní tak neodcházejí po krátké době.
- 10) A když jsou pracovně neschopní tak odcházejí ve zkušební době? Většinou to jsou lidé, kterým tato práce nevyhovuje nebo nevyhovuje nám, proto odcházejí ve zkušební době.

Příloha 6 Rozhovor s novým zaměstnancem

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti K-net? 1 rok
- 2) V jaké divizi ve společnosti K-net pracujete? D4 - výroba
- 3) Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti K-net?
Od kamaráda.
- 4) Tento kamarád v K-netu rovněž pracuje? Ano.
- 5) Proč jste se zajímal o nabídku práce právě u společnosti K-net? Z profesního důvodu, zejména kvůli růstu a rozvoje.
- 6) Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? Když jsem se dozvěděl od spolupracovníka, že je zde volné místo, zavolaal jsem do firmy. Domluvil jsem si schůzku s ředitelem firmy, tam jsme si popovídali o očekáváních, o zkušenostech a potom jsme komunikovali po telefonu. Ta první schůzka byla víceméně informativní a nebyla závazná, zbytek o tom kdy nastoupím, jsme si potvrdili po telefonu.
- 7) Zjišťoval si ředitel ty zkušenosti? Ptal se právě toho kamaráda, který mě doporučil.
- 8) Co Vám chybělo při výběrovém řízení? Ne.
- 9) Byl/a jste v průběhu výběrového řízení seznámen/a s obsahem práce, kterou budete vykonávat? Měl jsem přímo danou pozici, na kterou nastoupím. IT specialista. Přímou jsem se dozvěděl až později, kdo mi bude „velet“. Popis pracovního místa mi byl řečen – Olešnice. Z tohoto důvodu jsem byl vybrán.
- 10) Z jakého důvodu jste tuto nabídku práce přijal? Z důvodu pobočky v Olešnici a také z důvodu učení se novým věcem v oboru, neměl jsem se v předchozí práci kam posunout.
- 11) Tady to jde? Určitě.
- 12) Odpovídá Vaše pracovní místo tomu, jak Vám bylo při pohovoru představeno? Ano, odpovídá.
- 13) Jak probíhal Váš první den na pracovní pozici? Hodně zaměstnanců mělo dovolenou, tak tu skoro nikdo nebyl. Dostal jsem základní školení ohledně přístupu, vstupu do budovy, dostal jsem čip pro vstup, sim kartu, notebook. Zaškolení v personálních věcech a materiály na prostudování směrnic. První den jsem nepracoval.
- 14) Kdo Vás uvedl na nové pracoviště po nástupu do společnosti? Obešla to tady se mnou personalistka, představila mě zaměstnancům a ukázala budovu, kde se co nachází.

- 15) V jakém rozsahu využíváte nyní na Vaší pracovní pozici svou kvalifikaci a své schopnosti? Nově nabitě zkušenosti mi zde pomohli v základních věcích, dál se učím, každodenně využiji své znalosti a dovednosti. Víceméně všechny zkušenosti.
- 16) Jste ochoten zůstat ve společnosti K-net z dlouhodobějšího hlediska? Rozhodně ano.
- 17) Co se Vám nejvíce líbí na společnosti K-net? Že se stále učím novým věcem, vzdělávám se, dělám na zajímavých projektech. Díky K-netu mám možnost spousty školení a rozvíjím se praxí.